



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

C A J OLEÇÃO ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

**COLETÂNEA DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO
DE CURSO APRESENTADOS AO PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO EM PODER JUDICIÁRIO
– FGV DIREITO RIO –**

Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento Institucional • CLÁUDIO LUÍS MARTINEWSKI

O Gerenciamento por Processos Implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul • ROSANE WANNER DA SILVA BORDASCH

Recrutamento de Magistrados: Uma Mudança de Paradigma • ANDRÉA REZENDE RUSSO

PORTO ALEGRE, JULHO DE 2009

Volume VI

COLEÇÃO
ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

VOLUME VI

**COLETÂNEA DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO
DE CURSO APRESENTADOS AO PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO EM PODER JUDICIÁRIO
– FGV DIREITO RIO –**

**Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento
dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento
Institucional • CLÁUDIO LUÍS MARTINEWSKI**

Orientador: Professor PAULO MOTTA

**O Gerenciamento por Processos Implantado através da
Escola Superior da Magistratura da Associação de Juízes do Estado
do Rio Grande do Sul • ROSANE WANNER DA SILVA BORDASCH**

Orientador: Professor PAULO DE TARSO VIEIRA SANSEVERINO

**Recrutamento de Magistrados:
Uma Mudança de Paradigma • ANDRÉA REZENDE RUSSO**

Orientador: Professor EUGÊNIO FACCHINI NETO

Trabalhos aprovados e aceitos como requisito parcial para a obtenção do certificado de Pós-Graduação *Lato Sensu*, nível de especialização, em Poder Judiciário. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito FGV Direito Rio. Fevereiro e agosto de 2008 e setembro de 2007, respectivamente.

Porto Alegre, julho de 2009

EXPEDIENTE

Publicação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul - Corregedoria-Geral da Justiça

Autores:

Cláudio Luís Martinewski - Juiz de Direito desde 1990. Ex Juiz-Corregedor. Especialista em Direito Tributário pelo IBET. Mestrando em Administração do Poder Judiciário pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

Rosane Wanner da Silva Bordasch - Graduada em Ciências Jurídicas e Sociais/Direito UFRGS. Pós-Graduada, nível Especialização, em Engenharia da Qualidade, PUC/RS. Juíza de Direito no Rio Grande do Sul. Consultora Interna do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário do TJRS. Mestre pela FGV/Direito Rio, Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

Andréa Rezende Russo - Graduada em Direito pela Universidade Católica de Pelotas. Especialista em Poder Judiciário, área de Administração, pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas/RJ. Consultora do Plano de Gestão Pela Qualidade do Judiciário do TJRS. Juíza de Direito no Estado do Rio Grande do Sul. Mestranda em Poder Judiciário, pela FGV/RJ, área de Administração Judiciária.

Arte da capa: Paulo Guilherme de Vargas Marques - DAG-TJRS

Diagramação e impressão: Departamento de Artes Gráficas do TJRS

Tiragem: 1.500 exemplares

Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao Programa de Capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio. – Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

224 p. : 21 cm. – (Coleção Administração Judiciária ; v. 6)

Conteúdo: Definição dos critérios de promoção e remoção por merecimento dos magistrados como instrumento de gestão e desenvolvimento institucional / Cláudio Luís Martinewski ; Orientador: Professor Paulo Motta – O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul / Rosane Wanner da Silva Bordasch ; Orientador: Professor Paulo de Tarso Vieira Sanseverino – Recrutamento de magistrados : uma mudança de paradigma / Andréa Rezende Russo ; Orientador: Professor Eugênio Facchini Neto.

Trabalhos aprovados e aceitos como requisito parcial para a obtenção do certificado de Pós-Graduação *Lato Sensu*, nível de especialização, em Poder Judiciário. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito FGV Direito Rio. Fevereiro e agosto de 2008 e setembro de 2007, respectivamente.

1. Poder Judiciário – Administração da justiça. 2. Poder Judiciário – Gestão por processo. 3. Poder Judiciário – Recursos humanos – Capacitação. 4. Juiz – Atividade jurisdicional – Produtividade. 5. Juiz – Avaliação – Padrões de desempenho. 6. Juiz – Carreira – Ingresso. 7. Juiz – Desenvolvimento – profissional – Aperfeiçoamento. 8. Juiz – Formação. 9. Juiz – Promoção por merecimento. 10. Juiz Remoção por merecimento. 11. Escola da Magistratura. I. Martinewski, Cláudio Luís. II. Bordasch, Rosane Wanner da Silva. III. Russo, Andréa Rezende. IV. Título: Definição dos critérios de promoção e remoção por merecimento dos magistrados como instrumento de gestão e desenvolvimento institucional. V. Título: O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul. VI. Título: Recrutamento de magistrados : uma mudança de paradigma. VII. Série.

CDU 347.97/.99

Catálogo na fonte elaborada pelo Departamento de Biblioteca e de Jurisprudência do TJRS



ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Des. ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA
Presidente

Des. ROQUE MIGUEL FANK
1º Vice-Presidente

Des. JORGE LUÍS DALL'AGNOL
2º Vice-Presidente

Des. LUIZ ARI AZAMBUJA RAMOS
3º Vice-Presidente

Des. LUIZ FELIPE BRASIL SANTOS
Corregedor-Geral da Justiça

SUMÁRIO

DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO E REMOÇÃO POR MERECEMENTO DOS MAGISTRADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL • Cláudio Luís Martinewski

1. INTRODUÇÃO	11
2. O ARCABOUÇO NORMATIVO	14
3. A DIFÍCIL BUSCA DA OPERACIONALIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS	34
4. CRITÉRIO DE DESEMPENHO COMO EIXO FUNDAMENTAL DE CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO.....	39
5. A OBJETIVIDADE DO CRITÉRIO DA PRODUTIVIDADE E A NECESSIDADE DE SUA CONTEXTUALIZAÇÃO.....	55
6. O CRITÉRIO DA RETENÇÃO INJUSTIFICADA DE AUTOS ALÉM DO PRAZO LEGAL E SEU CONTEXTO FÁTICO - NORMATIVO.....	63
7. O CRITÉRIO DE APERFEIÇOAMENTO DO JUÍZO CRÍTICO	65
8. O CRITÉRIO NEGATIVO DE AUSÊNCIA DE IMPEDIMENTO AXIOLÓGICO CONSISTENTE NA EXISTÊNCIA DE PROCESSO ADMINISTRATIVO OU JUDICIAL CONTRA O MAGISTRADO.....	67
9. A IMPRESCINDÍVEL CRIAÇÃO DE ÓRGÃO DE AVALIADORES COMO ELEMENTO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E DE APRENDIZADO CONTÍNUO.....	68
10. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS	70
11. BIBLIOGRAFIA.....	73

O GERENCIAMENTO POR PROCESSOS IMPLANTADO ATRAVÉS DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DA ASSOCIAÇÃO DE JUÍZES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL • Rosane Wanner da Silva Bordasch

I. INTRODUÇÃO.....	77
1.1. APRESENTAÇÃO	77
1.2. IMPORTÂNCIA DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA	78
1.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DA ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - AJURIS ...	78
1.4. O PAPEL DA ESCOLA NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA GERENCIAL POR PROCESSOS.....	79
II. LIDERANÇA E GESTÃO	81
2.1. O PAPEL DO LÍDER	81
2.2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	83
2.3. PRÁTICAS INOVADORAS.....	84
2.4. GESTÃO DE PESSOAS.....	85
2.5. “A CHAVE DO SUCESSO DE UM PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE” ..	86
2.6. ARQUITETURA DOS PROCESSOS	92
2.7. PROCESSO	93
2.8. GERENCIAMENTO POR PROCESSOS.....	95
2.9. PDCA.....	97
III. DESDOBRAMENTO OPERACIONAL	99
3.1. CRESCIMENTO CONTÍNUO	99
3.2. DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA PARA O CRESCIMENTO CONTÍNUO	99
3.3. PROCESSOS DE TRABALHO DA ESCOLA	103
3.3.1. Disciplina de Gestão da Qualidade	110
3.3.2. Cursos e Seminários de Administração Judiciária	110
3.3.3. Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade	114
3.3.4. Objetivos Estratégicos, Indicadores e Planos de Ação para a instituição e sistematização das medidas	115
CONCLUSÃO	118
APÊNDICE A: RELATÓRIO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA	121
APÊNDICE B: MANUAL DA QUALIDADE	137
BIBLIOGRAFIA	144

RECRUTAMENTO DE MAGISTRADOS: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA • **Andréa Rezende Russo**

INTRODUÇÃO	151
1. ATIVIDADE JUDICIAL.....	153
1.1 Breves apontamentos históricos que envolvem a atividade do juiz.....	153
1.2 Atividade judicial contemporânea no Brasil	157
1.3 A importância do juiz. Relevância da seleção eficiente dos magistrados....	160
1.4 A responsabilidade dos administradores do Poder Judiciário na formação do juiz	164
2. SISTEMAS DE RECRUTAMENTO DE MAGISTRADOS NA FRANÇA, PORTUGAL, ITÁLIA E ESTADOS UNIDOS	167
2.1 Sistema francês	168
2.2 Sistema português	171
2.3 Sistema italiano	176
2.4 Sistema norte-americano	178
3. RECRUTAMENTO DE MAGISTRADOS NO BRASIL.....	181
3.1 Principais dispositivos legais relativos ao processo de recrutamento, seleção e formação de magistrados.....	181
3.2 Sistema atual de recrutamento dos juízes estaduais	183
3.3 Variações de critérios aplicados nos estados brasileiros	185
3.4 Análise crítica das fases utilizadas nos concursos de seleção de magistrados estaduais no Brasil	188
3.5 Necessidade de aperfeiçoamento do sistema atual	191
4. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE RECRUTAMENTO NO BRASIL .	199
4.1 Prestigiamiento do aspecto vocacional e de conhecimentos interdisciplinares	199
4.2 Curso de preparação à magistratura como fase do concurso público....	202
4.3 Proposta de aperfeiçoamento do sistema de recrutamento	213
CONCLUSÃO	217
BIBLIOGRAFIA	219

**Definição dos Critérios de Promoção e
Remoção por Merecimento dos Magistrados
como Instrumento de Gestão e de
Desenvolvimento Institucional**

CLÁUDIO LUÍS MARTINEWSKI

INTRODUÇÃO

Versa o presente Trabalho de Conclusão de Curso - TCC do Programa em Capacitação do Poder Judiciário ministrado pela Escola de Direito da FGV DIREITO RIO sobre a análise de proposta de critérios objetivos para embasar as promoções e remoções por merecimento dos magistrados brasileiros.

A proposta, a par do necessário embasamento normativo, visa a evidenciar que sua necessidade não decorre unicamente de postulados jurídicos, de âmbito constitucional e infraconstitucional, mas igualmente que sua efetiva aplicação é imprescindível instrumento de gestão administrativa do Poder Judiciário como forma de se buscar a excelência na prestação da atividade jurisdicional.

Busca-se demonstrar que a adoção de critérios objetivos previamente definidos a toda a comunidade de atores sociais atingidos, nas várias facetas implicadas na referida atividade, revela-se pressuposto inexorável de propulsão da busca da eficiência do Poder Judiciário, seja no aspecto institucional, seja no aspecto individual, este intrinsecamente ligado ao caráter motivacional que representa a permanente avaliação do trabalho realizado.

Não obstante a presente proposta buscar assentar-se em premissas definidas em dados objetivos, a partir da experiência haurida no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, elas buscam conceituar a base material dos critérios ora sugeridos, em caráter universal, que devem se materializar em ato normativo administrativo no âmbito próprio de competência de autogoverno de cada esfera do Poder Judiciário, sem olvidar diferenciações próprias afeta a cada espécie de jurisdição.

A primeira premissa se desenvolve no eixo do questionamento acerca da aplicação imediata da Emenda Constitucional n.º 45, de 30 de dezembro de 2004, a partir da qual são definidos os novos critérios, ou, modo contrário, se haveria a necessidade de integração normativa para sua plena eficácia, ou ainda se foi recepcionado o texto da Lei Complementar n.º 35, de 14 de março de 1979 - LOMAN, bem ainda o arcabouço jurídico constitucional que fundamenta a

necessidade de implementação dos referidos critérios e o relacionamento do referido sistema com a Resolução nº 06, de 13 de setembro de 2005, do Conselho Nacional da Justiça - CNJ.

A segunda premissa opera sobre a difícil busca da operacionalização dos critérios adotados pela reforma constitucional, apontando sobretudo as diversidades das atividades jurisdicionais prestadas, mercê de critérios de competência, de estruturas administrativas (diferença de entrâncias), de fatores pontuais, como o afastamento da atividade jurisdicional para desempenho de atividade administrativa, e sua repercussão na aferição dos critérios voltados à atividade jurisdicional.

Busca, no entanto, referida análise estabelecer um sistema de avaliação que, não obstante as referidas adversidades, proponha um modelo ao mesmo tempo abrangente e essencialmente pragmático no sentido de se estabelecer uma relação de custo/benefício entre os resultados esperados na atividade jurisdicional com a adoção do sistema de aferição do mérito nas promoções e remoções dos magistrados e os meios (físicos, econômicos, de pessoal) para a sua implementação.

A terceira premissa da presente proposta objetiva evidenciar que o critério de desempenho é o eixo fundamental de construção do sistema de avaliação tendo-se presente que a produtividade e a presteza no exercício da jurisdição, bem como a frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento, são critérios objetivos que estão incluídos no próprio conceito de desempenho.

Além disso, a presente proposta transita pela difícil tarefa de demonstrar que no referido fator desempenho há um elemento não objetivado, qual seja a questão da qualidade do trabalho que está implicitamente contido no conceito de desempenho e que necessita ser construído normativamente também de forma objetiva.

A quarta premissa, igualmente, traz um elemento que embora aparentemente seja bastante objetivo, ou seja, o índice de produtividade, mereceu inúmeras abordagens necessárias à sua contextualização na medida em

que, também em relação a tal fator, há disparidades próprias das atividades desempenhadas pelos magistrados que independem de qualquer fator ligado estritamente à capacidade ou incapacidade do magistrado, antes sendo um fator estrutural.

A quinta premissa analisa o critério da retenção injustificada dos autos como fator impeditivo da promoção e remoção por merecimento, novidade surgida com a Emenda Constitucional nº n.º 45, de 30 de dezembro de 2004, estabelecendo as necessárias relações materiais e de pessoal necessárias à contextualização da questão.

A sexta premissa do trabalho refere-se ao critério de frequência e aproveitamento a cursos oficiais que, em realidade, se traduz no aperfeiçoamento do juízo crítico acerca da realidade social e cultural em relação a qual se atua. Trata-se, sem dúvida, de critério objetivo que visa suprir a necessidade de constantes aperfeiçoamento e treinamento dos magistrados com a finalidade de buscar uma melhoria contínua ante as constantes transformações culturais não só no âmbito do direito positivado, mas também no âmbito da multidisciplinaridade do conhecimento necessário para enfrentar problemas cada dia mais complexos que aportam ao Poder Judiciário, sobretudo nas áreas de família, infância e juventude e penal.

O sétimo item de abordagem refere-se a uma condição axiológica externa aos critérios normativamente instituídos acerca das promoções e remoções notadamente a existência de processos administrativos ou criminais por crimes comuns dolosos ou de responsabilidade, bem ainda aplicação da eventual aplicação de pena administrativa.

A última premissa trabalhada refere-se à necessidade de especialização do corpo de avaliadores que representa verdadeiro fator de êxito ou ruína do sistema de avaliação de merecimento.

O ARCABOUÇO NORMATIVO

O presente trabalho tem por base essencialmente a reforma que se materializou na Emenda Constitucional n.º 45, de 30 de dezembro de 2004, a partir do que, definidos os novos critérios, as indagações que se impõem são a de saber: (i) se o novo texto constitucional possui eficácia plena e imediata, com integral revogação do sistema normativo anterior; (ii) modo contrário, se haveria a exigência da edição da Lei Complementar enunciada no *caput* art. 93 do texto constitucional¹ ou ainda (iii) se estaria, no tópico, até a edição de nova lei complementar, recepcionado o texto da Lei Complementar n.º 35, de 14 de março de 1979 - LOMAN.

O entendimento predominante no âmbito do Supremo Tribunal Federal é no sentido de que a Lei Complementar n.º 35, de 14 de março de 1979 - LOMAN foi havida como recepcionada naquilo que não contrariar o texto constitucional, como

¹ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

I - ingresso na carreira, cujo cargo inicial será o de juiz substituto, mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as fases, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica e obedecendo-se, nas nomeações, à ordem de classificação; (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

II - promoção de entrância para entrância, alternadamente, por antiguidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

a) é obrigatória a promoção do juiz que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento;

b) a promoção por merecimento pressupõe dois anos de exercício na respectiva entrância e integrar o juiz a primeira quinta parte da lista de antiguidade desta, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago;

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento; (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

d) na apuração de antiguidade, o tribunal somente poderá recusar o juiz mais antigo pelo voto fundamentado de dois terços de seus membros, conforme procedimento próprio, e assegurada ampla defesa, repetindo-se a votação até fixar-se a indicação; (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

e) não será promovido o juiz que, injustificadamente, reter autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-los ao cartório sem o devido despacho ou decisão; (Incluída pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

III o acesso aos tribunais de segundo grau far-se-á por antiguidade e merecimento, alternadamente, apurados na última ou única entrância; (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

IV previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados; (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004)

proclamado no julgamento da ADI 2.753/CE, de cujo voto do eminente relator Min. Carlos Velloso consta *verbis*:

“O Supremo Tribunal Federal firmou entendimento no sentido de que a LOMAN - Lei Orgânica da Magistratura Nacional, Lei Complementar n.º 35, de 1979, foi recebida pela Constituição vigente. Essa recepção deu-se, evidentemente, naquilo que a Constituição não dispôs de forma contrária. Se isto tiver ocorrido, ter-se-á a revogação da norma anterior. Menciono, dentre outras, decisões do Supremo Tribunal Federal no sentido acima exposto: ADI 2.580/CE, Carlos Velloso, Plenário, 26.9.2002; ADI 841/RJ, Carlos Velloso; ADI 1.422/RJ, Ilmar Galvão; MS 20.911/PA, Octávio Gallotti.”

No mesmo sentido:

“AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. REGIMENTO INTERNO DO TJ/PE. RECONDUÇÃO DE MEMBROS DO CONSELHO DA MAGISTRATURA. INCONSTITUCIONALIDADE. 1. Até o advento da lei complementar prevista no artigo 93, caput, da Constituição de 1988, o Estatuto da Magistratura será disciplinado pelo texto da Lei Complementar n. 35/79, que foi recebida pela Constituição. Precedentes. 2. A regra contemplada no artigo 102 da LOMAN, que cuida dos mandatos dos membros dos órgãos colegiados de direção, proíbe a recondução. 3. Pedido de declaração de inconstitucionalidade julgado procedente. (ADI 1985/PE, AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE, Relator Min. EROS GRAU)”.

Na questão das promoções, esse entendimento foi o prestigiado pelo Conselho Nacional da Justiça - CNJ quando da edição da Resolução n.º 06 de 13 de setembro de 2005, que determinou a criação de critérios objetivos para a promoção por merecimento.

Conforme consta do voto do Conselheiro Alexandre de Moraes, nos autos do Pedido de Providências n.º 08, *verbis*:

“... Tratam-se, portanto, na espécie, de normas constitucionais de eficácia imediata, cuja especificação e detalhamento poderão ser dados pelo Estatuto da Magistratura, nos termos do art. 93 e, complementarmente pelos diversos tribunais, no exercício de suas competências administrativas (CF, art. 96, I, “a” e “c”). Sendo assim, parece-nos que, a partir da edição da EC n.º 45/04, a correta interpretação do art. 80, inciso II, da LOMAN, ao exigir a edição

de “regulamento baixado pelo Tribunal de Justiça”, para a “prevalência de critérios de ordem objetiva” não é a de impedir a eficácia imediata do texto constitucional, mas sim, a interpretação de permitir que critérios objetivos sejam editados pelos respectivos tribunais para permitir maior valoração dos requisitos constitucionais.

Referido inciso, portanto, foi recepcionado pela nova redação constitucional (EC n.º 45/04), não como condicionante da aplicabilidade imediata do art. 93, II, que de forma imperativa condiciona as promoções por merecimento de entrância para entrância, à “aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento”, mas sim como possibilidade de maior detalhamento e especificação dos requisitos constitucionais.”

O argumento interpretativo evidencia-se válido na medida em que, preservando a eficácia plena e imediata do novo texto constitucional, dá operacionalidade ao sistema conservando unicamente a forma de veiculação das normas de aferição do merecimento, que é a de edição de regulamento pelos Tribunais de Justiça, regra que, além de constar do inciso II do art. 80 da Lei Complementar n.º 35/79 - LOMAN:

Art. 80 - A lei regulará o processo de promoção, prescrevendo a observância dos critérios de antiguidade e de merecimento, alternadamente, e o da indicação dos candidatos à promoção por merecimento, em lista tríplice, sempre que possível.

§ 1º - Na Justiça dos Estados:

(....)

II - para efeito da composição da lista tríplice, o merecimento será apurado na entrância e aferido com prevalência de critérios de ordem objetiva, na forma do Regulamento baixado pelo Tribunal de Justiça, tendo-se em conta a conduta do Juiz, sua operosidade no exercício do cargo,

Também encontra ressonância no art. 29, § 3.º, da Lei Estadual n.º 6.929, de 02 de dezembro de 1975 - Estatuto da Magistratura:

Art. 29 - A promoção dos Juizes de Direito operar-se-á de entrância para entrância, por antiguidade e por merecimento, alternadamente.

(....)

§ 3º - O merecimento, também apurado na entrância, será aferido com prevalência de critério de ordem objetiva, na forma do regulamento baixado pelo Tribunal de Justiça, tomando-se em conta a conduta do

juiz em sua vida privada, a sua operosidade no exercício do cargo, as demonstrações de cultura jurídica que houver dado, o aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento, instituídos pelo Tribunal de Justiça ou organizados mediante convênio com universidades oficiais ou particulares; também constituirá fator objetivo, na aferição do merecimento do juiz, o número de vezes que tenha entrado em lista de promoção para a entrância em que esteja classificado ou para as anteriores.

Esse entendimento, ademais, está em conformidade com as regras dos enunciados dos artigos 1.º, 2º 60, § 4.º, I,³ 96, I, “c”⁴ e 125⁵ do texto constitucional, que estruturam a forma federativa do Estado e como expressão desta, a competência dos Estados para organizarem as suas justiça e executarem seu autogoverno, seara na qual se inserem as questões relativas à promoção e remoção na carreira da magistratura.

Acerca da eficácia plena e imediata do art. 93 e incisos da Constituição Federal vigente, o Supremo Tribunal Federal igualmente já a proclamou, *verbis*:

ACÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE - RESOLUÇÃO N. 3/89, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - DISCIPLINA DAS PROMOÇÕES JUDICIARIAS - A QUESTÃO DO ART. 142 DA LOMAN - AUSÊNCIA DE DIREITO ADQUIRIDO - COMPETÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA LOCAL PARA PROVER OS CARGOS JUDICIARIOS NOS TRIBUNAIS DE SEGUNDO GRAU - INCONSTITUCIONALIDADE DA UTILIZAÇÃO DO CRITÉRIO DE ORDEM TEMPORAL (ANTIGUIDADE NA ENTRANCIA) COMO FATOR DE DESEMPATE NAS PROMOÇÕES POR MERECIMENTO - ACÇÃO PROCEDENTE, EM PARTE. - A aplicabilidade das normas e princípios inscritos no art. 93 da Constituição Federal independe da promulgação do Estatuto da Magistratura, em face do caráter de plena e integral eficácia de que se revestem aqueles preceitos. - A inoponibilidade de situações jurídicas consolidadas a quanto prescrevem normas constitucionais supervenientes deriva da supremacia, formal e material, de que se revestem os preceitos de uma Constituição. Sendo assim, revela-se invocável, em face do que preceitua o art. 93, n. III,

² Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

³ Art. 60. A Constituição poderá ser emendada mediante proposta:

(...)

§ 4º - Não será objeto de deliberação a proposta de emenda tendente a abolir: I - a forma federativa de Estado;

⁴ Art. 96. Compete privativamente: I - aos tribunais: (...) c) prover, na forma prevista nesta Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição;

⁵ Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

da Carta Política, a regra, meramente transitória - e de eficácia e aplicabilidade já esgotadas -, inscrita no art. 142, da LOMAN (Lei Complementar n. 35/79). - O provimento dos cargos judiciais nos tribunais de segundo grau, em vagas reservadas a magistratura de carreira, insere-se na competência institucional do próprio Tribunal de Justiça, constituindo específica projeção concretizadora do postulado do autogoverno do Poder Judiciário. Não ofende a Constituição, em consequência, o ato regimental que, subordinando o exercício dessa competência a deliberação do Órgão Especial do Tribunal de Justiça, vincula o Presidente dessa Corte Judiciária na promoção do juiz mais votado dentre os que constarem da lista tríplice. - E inconstitucional a cláusula constante de ato regimental, editado por Tribunal de Justiça, que estabelece, como elemento de desempate nas promoções por merecimento, o fator de ordem temporal - a antiguidade na entrada -, desestruturando, desse modo, a dualidade de critérios para acesso aos tribunais de segundo grau, consagrada no art. 93 da Lei Fundamental da República. (ADI 189 / DF, AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE Relator: Min. CELSO DE MELLO, Julgamento: 09/10/1991, Órgão Julgador: TRIBUNAL PLENO, Publicação: DJ 22-05-1992 PP-07212).

Nessa esteira, pode-se afirmar que restou derrogada a LOMAN nos seguintes pontos:

(i) no art. 80, § 1.º, I, da LOMAN ⁶, a expressão “pela quinta vez” em face do enunciado do art. 93, II, “a” da CF ⁷, que modificou para “três vezes consecutivas ou cinco alternadas”.

⁶ “Art. 80 - A lei regulará o processo de promoção, prescrevendo a observância dos critérios de antiguidade e de merecimento, alternadamente, e o da indicação dos candidatos à promoção por merecimento, em lista tríplice, sempre que possível.

§ 1º - Na Justiça dos Estados:

I - apurar-se-ão na entrada a antiguidade e o merecimento, este em lista tríplice, sendo obrigatória a promoção do Juiz que figurar pela quinta vez consecutiva em lista de merecimento; havendo empate na antiguidade, terá precedência o Juiz mais antigo na carreira;

⁷ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(.....)

II - promoção de entrada para entrada, alternadamente, por antiguidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

a) é obrigatória a promoção do juiz que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento;

(ii) no art. 80, § 1.º, II, da LOMAN ⁸, a expressão “tendo-se em conta a conduta do Juiz, sua operosidade no exercício do cargo, número de vezes que tenha figurado na lista, tanto para entrância a prover, como para as anteriores...” e no art. 29, § 3.º, do Estatuto da Magistratura, as expressões “tomando-se em conta a conduta do juiz em sua vida privada, a sua operosidade no exercício do cargo, as demonstrações de cultura jurídica que houver dado” (....) “também constituirá fator objetivo, na aferição do merecimento do juiz, o número de vezes que tenha entrado em lista de promoção para a entrância em que esteja classificado ou para as anteriores” em face do enunciado do art. 93, II, “c”, da CF ⁹, que determinou que a promoção por merecimento passe a se dar “conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição...”.

(iii) o § 1.º do art. 29 do Estatuto da Magistratura ¹⁰ em face do enunciado do art. 93, II, “b”, da CF ¹¹.

⁸ Art. 80 - A lei regulará o processo de promoção, prescrevendo a observância dos critérios ele antigüidade e de merecimento, alternadamente, e o da indicação dos candidatos à promoção por merecimento, em lista triplíce, sempre que possível.

§ 1º - Na Justiça dos Estados:

(....)

II - para efeito da composição da lista triplíce, o merecimento será apurado na entrância e aferido com prevalência de critérios de ordem objetiva, na forma do Regulamento baixado pelo Tribunal de Justiça, tendo-se em conta a conduta do Juiz, sua operosidade no exercício do cargo, número de vezes que tenha figurado na lista, tanto para entrância a prover, como para as anteriores, bem como o aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento;”

⁹ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(.....)

II - promoção de entrância para entrância, alternadamente, por antigüidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

(.....)

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela freqüência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

¹⁰ Art. 29 - A promoção dos Juizes de Direito operar-se-á de entrância para entrância, por antigüidade e por merecimento, alternadamente.

§ 1º - Somente após três (3) anos de exercício na respectiva entrância, poderá o juiz ser promovido, salvo se não houver, com tal requisito, quem aceite o lugar vago; no caso de igualdade, ter-se-á em conta, sucessivamente, a antigüidade na magistratura e no serviço público.

¹¹ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(.....)

II - promoção de entrância para entrância, alternadamente, por antigüidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

(.....)

À guisa de conclusão acerca dessas premissas postas, entende-se que (i) a norma constitucional que decorre do enunciado do art. 93, no tocante às promoções e remoções por merecimento, é de eficácia plena e imediata, e, como tal, (ii) derogou a LOMAM, como acima assinalado, preservando, no entanto, a forma da veiculação das normas de operacionalização dos critérios objetivos, que continuam se dando por intermédio de regulamento editado pelos respectivos Tribunais de Justiça, que no caso do Rio Grande do Sul é o Assento Regimental n.º 01/88, com a redação dada pelos Assentos Regimentais n.ºs 1/93, 2/94, 3/94, 2/95, 1/96 e 01/2006 (Anexos I a VII).

Sobre o tópico, merece, outrossim, especial destaque a edição da Resolução n.º 06, de 13 de setembro de 2005, do Conselho Nacional da Justiça - CNJ, que determinou a criação de critérios objetivos para a promoção por merecimento, que possui o seguinte teor:

RESOLUÇÃO Nº 06 ,DE 13 DE SETEMBRO DE 2005.

Dispõe sobre a aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições, tendo em vista o decidido em Sessão de 30.8.2005, com aprovação na Sessão de 13.09.2005, e com base no disposto nos incisos 11, III, IV, IX e X, do art. 93 e incisos I e II do 9º do art. 103-5, ambos da Constituição Federal, com a redação da Emenda Constitucional n-5, de 8.1.2.2004, publicada no Diário Oficial da União de 31.1.2.2004,

RESOLVE:

Art. 1º - As promoções por merecimento de magistrados serão realizadas em sessão pública, em votação nominal, aberta e fundamentada.

Art. 2º A promoção por merecimento e o acesso aos Tribunais de 2º grau pressupõem dois anos de exercício na respectiva entrância ou no cargo e integrar o juiz a primeira quinta parte da lista de antiguidade, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago.

Parágrafo único. E obrigatória a promoção do juiz que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento.

Art. 3º O merecimento será apurado e aferido conforme o desempenho e por critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da

b) a promoção por merecimento pressupõe dois anos de exercício na respectiva entrância e integrar o juiz a primeira quinta parte da lista de antiguidade desta, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago;

jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento,

Parágrafo único: Os Tribunais apresentarão aos votantes, antes da sessão, a lista de magistrados inscritos contendo os elementos necessários para a aferição.

Art. 4º - No prazo de 120 (cento e vinte) dias, os Tribunais deverão editar atos administrativos disciplinando:

I - a valoração objetiva de desempenho, produtividade e presteza no exercício da jurisdição, para efeito de promoção por mérito;

II - a frequência e o aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento ou especialização de magistrados que serão considerados para fins de ascensão por mérito, com a respectiva graduação; e

III - até que sejam regulamentados o inciso I do parágrafo único do art. 105 e o inciso I do § 2º do art. 111-A, ambos da Constituição, os cursos que serão considerados para fins de promoção por merecimento com a respectiva graduação, observados, para efeito de participação nesses cursos, critérios de isonomia e de razoabilidade, respeitado sempre o interesse público.

Parágrafo Único: No prazo referido no caput, os Tribunais deverão enviar ao Conselho Nacional de Justiça cópias dos respectivos atos.

Art. 5º - Durante o prazo referido no artigo anterior e até que sejam editados os respectivos atos administrativos, os membros dos Tribunais que participarem dos procedimentos de votação para promoção por merecimento deverão fundamentar detalhadamente suas indicações, apontando critérios valorativos que levaram à escolha.

Parágrafo único: Na ausência de especificação de critérios valorativos, que permitam diferenciar os magistrados inscritos, deverão ser indicados os de maior antiguidade na entrância ou no cargo.

- Art. 6º - Os membros dos Tribunais que participarem dos procedimentos de promoção por merecimento deverão, nos termos do artigo 93, 11, "e" da Constituição Federal, analisar as razões apresentadas pelo magistrado inscrito, caso ocorra hipótese de autos de processo em seu poder além do prazo legal.

Art. 7º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação¹².

Em relação a tal ato normativo tem-se que é inconstitucional, pois ingressou em competência privativa dos tribunais, malversando o art. 96, I, da Constituição Federal, *verbis*:

"Art. 96. Compete privativamente:

I - Aos tribunais:

(....)

¹² BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. Resolução nº 06, de 13 de setembro de 2005. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=99&Itemid=160>

c) prover, na forma prevista nesta Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição.”

Nesse sentido já se manifestou o Supremo Tribunal Federal - STF, ao apreciar a Ação Direta de Inconstitucionalidade n.º 3367-DF proposta pela Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB, rel. o eminente Min. Cezar Peluso, onde se alegou a inconstitucionalidade do art. 103-B, introduzido pela EC n.º 45/04, *verbis*:

“... Levando em conta as atribuições conferidas ao Conselho - controle da atividade administrativa e financeira do Judiciário e controle ético-disciplinar de seus membros - assentou-se que a primeira não atinge o autogoverno do Judiciário, visto que, da totalidade das competências privativas dos tribunais (CF, art. 96), nenhuma lhes foi usurpada...”¹³ (STF, Pleno).

Outrossim, a disciplina referente ao regime jurídico da carreira da magistratura, notadamente das promoções, há muito já havia sido definida como sendo matéria de competência privativa dos tribunais, por se tratar de expressão da independência e autonomia do Judiciário, concretizadora do autogoverno, *verbis*:

AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE - RESOLUÇÃO N.º 3/89, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - DISCIPLINA DAS PROMOÇÕES JUDICIÁRIAS - A QUESTÃO DO ART. 142 DA LOMAN - AUSÊNCIA DE DIREITO ADQUIRIDO - COMPETÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA LOCAL PARA PROVER OS CARGOS JUDICIÁRIOS NOS TRIBUNAIS DE SEGUNDO GRAU INCONSTITUCIONALIDADE DA UTILIZAÇÃO DO CRITÉRIO DE ORDEM TEMPORAL (ANTIGUIDADE NA ENTRÂNCIA) COMO FATOR DE DESEMPATE NAS PROMOÇÕES POR MERECIMENTO - AÇÃO PROCEDENTE, EM PARTE.

- A aplicabilidade das normas e princípios inscritos no art. 93 da Constituição Federal independe da promulgação do Estatuto da Magistratura, em face do caráter de plena e integral eficácia de que se revestem aqueles preceitos.

¹³ BRASIL, Supremo Tribunal Federal, Informativo nº 383. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/arquivo/informativo/documento/informativo383.htm>>

- A inoponibilidade de situações jurídicas consolidadas a quanto prescrevem normas constitucionais supervenientes deriva da supremacia, formal e material, de que se revestem os preceitos de uma Constituição.

Sendo assim, revela-se ininvocável, em face do que preceitua o art. 93, n. III, da Carta Política, a regra, meramente transitória - e de eficácia e aplicabilidade já exauridas -, inscrita no art. 142 da LOMAN (Lei Complementar n.º 35/79).

- O provimento dos cargos judiciários nos tribunais de segundo grau, em vagas reservadas à magistratura de carreira, insere-se na competência institucional do próprio Tribunal de Justiça, constituindo específica projeção concretizadora do postulado do autogoverno do Poder Judiciário.

Não ofende a Constituição, em consequência, o ato regimental que, subordinando o exercício dessa competência à deliberação do Órgão Especial do Tribunal de Justiça, vincula o Presidente dessa Corte Judiciária na promoção do juiz mais votado dentre os que constarem da lista triplíce.

- É inconstitucional a cláusula constante de ato regimental, editado por Tribunal de Justiça, que estabelece, como elemento de desempate nas promoções por merecimento, o fator ordem temporal - a antiguidade na entrância -, desestruturando, desse modo, a dualidade de critérios para acesso aos tribunais de segundo grau, consagrada no art. 93 da Lei Fundamental da República.”(ADI 1892/600-DF, Rel. Min. Celso de Mello, j. 09.10.91)”.

CONSTITUCIONAL. DESEMBARGADOR. NOMEAÇÃO. JUÍZES DE CARREIRA. ATO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA. CONSTITUIÇÃO DE PERNAMBUCO, ART. 58, § 2.º. CONSTITUIÇÃO FEDERAL, ART. 96, I, “C”.

I - O provimento do cargo de desembargador, mediante promoção de juiz de carreira, é ato privativo do Tribunal de Justiça (C.F., art. 96, I, “c”). Inconstitucionalidade de disposição constante da Constituição de Pernambuco, art. 58, § 2.º, que diz caber ao Governador o ato de provimento desse cargo.

II - Ação de inconstitucionalidade julgada procedente. (ADI 3143/600-DF, Rel. Min. Carlos Velloso, j. 04.09.91).

E de outro modo não poderia ser entendido.

A competência do Conselho Nacional da Justiça - CNJ está disposta no enunciado do art. 103-B, §§ 4.º e 5º, da Constituição Federal, cujo texto reza:

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

§ 5º O Ministro do Superior Tribunal de Justiça exercerá a função de Ministro-Corregedor e ficará excluído da distribuição de processos no Tribunal, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, as seguintes:

I receber as reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários;

II exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e de correição geral;

III requisitar e designar magistrados, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de juízos ou tribunais, inclusive nos Estados, Distrito Federal e Territórios.

A referida competência conferida ao novo e importante órgão do Poder Judiciário, por certo, não é de definição literal a partir do enunciado acima transcrito.

Nesse sentido, aliás, cumpre anotar que a norma, mesmo constitucional, não se confunde com os textos nem o conjunto deles, mas sim os sentidos construídos a partir da interpretação sistemática de textos normativos que leve em conta a unicidade do texto-jurídico.

Dessa forma, ao lado do enunciado acima transcrito vigem tantos outros princípios e enunciados de regras constitucionais que devem sofrer a relação de coordenação essencial na construção do sentido e extensão da norma de competência do Conselho Nacional da Justiça - CNJ, entre os quais o que estrutura, dentro de seus princípios fundamentais, o atual Estado brasileiro em Estado federal (CF, artigos 1.^o¹⁴, 18¹⁵ e 25¹⁶) e o que, como decorrência do modelo da forma de Estado adotado, confere aos Estados-membros a competência para a organização de sua Justiça, na forma do art. 125 da CF, *verbis*:

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

Portanto, a construção do sentido, conteúdo e alcance da norma de competência do novel órgão nacional necessariamente impõe o resguardo da esfera de autonomia dos Estados e aos princípios estabelecidos na Constituição.

Dentro de tal ordem de conceituação, é preciso ter presente que decorrem do conceito de Estado Federal duas ordens de idéias que lhe são ínsitas, sendo a primeira a descentralização política e, a segunda, a de autonomia como conceito fundamental na compreensão do fenômeno federativo, o que implica a garantia de autogoverno e auto-administração dos Judiciários estaduais, capacidades em relação às quais as eventuais limitações só podem decorrer do próprio texto constitucional, como acima se referiu.

¹⁴ Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

¹⁵ Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

¹⁶ Art. 25. Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição.

No que se refere à organização e disciplina da carreira da Magistratura, especificamente promoção e remoção, é matéria que, como acima já se referiu, se inclui dentre as reservadas privativamente às autonomias dos Tribunais estaduais enquanto projeção concretizadora do postulado do autogoverno desse mesmo poder (CF, art. 96, I, “c”¹⁷).

Nesse sentido, vale ressaltar que autogoverno não se confunde com auto-administração, esfera onde transita a competência de controle do Conselho Nacional da Justiça - CNJ sobre as várias esferas do Poder Judiciário.

E a demonstração da referida diferenciação se evidencia ainda mais quando se adota a classificação de Norberto Bobbio, entre normas de produção normativa, normas de comportamento e normas de revisão sistêmica, em que se reconhece que o ordenamento, ao lado de regular comportamento das pessoas, prescreve também o modo de produção normativa, que foi muito bem ampliada por Tárek Moyses Moussallen¹⁸.

Em tal proposição, a norma de produção normativa, que é a que interessa ao tema, leva em conta o efeito do ato de aplicação de uma norma, e a identifica quando uma norma tenha por objetivo imediato regular uma conduta determinada para mediatamente produzir uma norma, identificando-se nessa realidade a denominada norma de competência, como é o caso do enunciado do art. 103-B, §§ 4.º e 5.º da CF¹⁹.

¹⁷ Art. 96. Compete privativamente:

I - aos tribunais:

(...)

c) prover, na forma prevista nesta Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição;

¹⁸ Fontes do Direito Tributário, São Paulo: Max Limonad, pp. 92 a 102

¹⁹ Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

(.....)

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juizes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

A norma de produção normativa ou de competência no sistema vigente é exclusivamente de três ordens: (i) legislativa; (ii) jurisdicional; ou (iii) executiva.

Não tenho dúvida que o enunciado do art. 103-B, §§ 4.º e 5.º da CF estabelece uma relação de competência executiva, na qual há um dever-fazer - e não uma mera permissão, característica da relação de competência legislativa - do CNJ de atuar diante das hipóteses de incidências que compõem as normas de competência.

E para se evidenciar tal conclusão basta que se verifiquem os verbos tipos que compõem os diversos enunciados que descrevem o âmbito de competência do CNJ: controlar, zelar, receber e conhecer, representar, rever e elaborar, quando não de ofício, como expressamente descrito, mediante representação.

A única referência a possibilidade de expedir ato normativo genérico e abstrato não alude à possibilidade de legislar - vocábulo pelo qual a Constituição Federal consagra os enunciados de normas de competência legislativa -, mas sim se utiliza a locução expedir atos regulamentares (CF, art. 103-B, § 4.º, I²⁰), tal qual faz em relação ao Poder Executivo (v.g. CF, art. 84, IV²¹, 87, parágrafo único, II²²).

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

§ 5º O Ministro do Superior Tribunal de Justiça exercerá a função de Ministro-Corregedor e ficará excluído da distribuição de processos no Tribunal, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, as seguintes:

I receber as reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários;

II exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e de correição geral;

III requisitar e designar magistrados, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de juízos ou tribunais, inclusive nos Estados, Distrito Federal e Territórios.

²⁰ Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)
(...)

Todos os demais expressam competência para expedição de atos normativos individuais e concretos, de forma preventiva ou em caráter de revisão (v.g. recomendar providências, zelar... pela legalidade dos atos administrativos... podendo desconstituí-los...; rever... processos disciplinares), inexistindo, portanto, espaço para uma atuação legislativa do referido órgão.

A prevalecer a interpretação em que não se venha a fazer a necessária distinção entre as esferas de autonomia dos Poderes Judiciários estaduais, sobretudo em relação ao autogoverno e auto-administração, estará instaurado, no âmbito do Poder Judiciário, concepção que não se admite em relação às outras esferas do Poder do Estado, ou seja, o Estado-Judiciário unitário, onde um único órgão - que nasceu com o bom propósito de planejar, coordenar e controlar a ação administrativa e financeira -, passaria a ser o exclusivo centro emissor do seu ordenamento jurídico-político, uma única fonte de poder, tornando desnecessária a existência de qualquer estrutura administrativa e órgãos diretivos nos Estados, que servirão, quando muito, como meros cumpridoras de ordens.

Não foi certamente esse o propósito da reforma constitucional, nem o será dos seus intérpretes, notadamente do Supremo Tribunal Federal - STF, competente para apreciar eventual ato que decorra da pretensão de fazer valer o cumprimento do ato normativo-administrativo em questão, emitido pelo Conselho Nacional da Justiça - CNJ.

Nunca a história de um Estado Democrático e de Direito, republicano e federalista, comportará abrigar num único ente - cuja forma de escolha dos atuais

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

²¹ Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República:

(....)

IV - sancionar, promulgar e fazer publicar as leis, bem como expedir decretos e regulamentos para sua fiel execução;

²² Art. 87. Os Ministros de Estado serão escolhidos dentre brasileiros maiores de vinte e um anos e no exercício dos direitos políticos.

Parágrafo único. Compete ao Ministro de Estado, além de outras atribuições estabelecidas nesta Constituição e na lei:

(...)

II - expedir instruções para a execução das leis, decretos e regulamentos;

integrantes é de duvidosa constitucionalidade -, tal feixe de poderes, que, na prática, elimina a autonomia das várias esferas dos Judiciários, em especial dos Estados-membros no que diz com as suas ações de autogoverno.

Nesse sentido é bom lembrar o magistério de Dalmo de Abreu Dallari²³ quando trata do Judiciário como Poder do Estado. Invocando Thomas Jefferson, evidencia entre os três pontos essenciais que alicerçaram os primórdios da Justiça americana, e ainda hoje vigoram nos Estados Unidos da América, o de que “em respeito ao federalismo, os estados devem ter grande margem de liberdade para a definição de seus respectivos sistemas judiciários”.

Não é por outra que há muito Afonso Arinos proclamava: “A forma de descentralização colimada e representada pelo Estado federal tem, como mais importante característica, a de ser uma descentralização política e não somente administrativa”²⁴.

Dessa forma, um real e verdadeiro Estado federal como o adotado pela Constituição Federal de 1988, que possui expressa salvaguarda de destruição, enfraquecimento ou perda de identidade em relação aos seus princípios mais caros (CF, art. 60, § 4.^{o25}), entre os quais a forma federativa do Estado, não abriga espaço para distorções ou retrocessos pelo Poder Constituinte derivado que levem a uma interpretação que valorize a relação de subordinação e não a de coordenação, violando um sistema de equilíbrio que é essencialmente o que caracteriza tal forma de Estado adotada.

Sem embargo, em face do duplo conteúdo da resolução, merece análise destacada.

²³ O Poder dos Juizes. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 17.

²⁴ *apud* Barroso, Luís Roberto. Direito Constitucional Brasileiro: O problema da Federação, Rio de Janeiro: Forense Ed., 1982, p. 24.

²⁵ Art. 60. A Constituição poderá ser emendada mediante proposta:
(...)

§ 4º - Não será objeto de deliberação a proposta de emenda tendente a abolir:

I - a forma federativa de Estado;

II - o voto direto, secreto, universal e periódico;

III - a separação dos Poderes;

IV - os direitos e garantias individuais.

A matéria versada nos artigos. 2.º e parágrafo único, 3.º e parágrafo único e nos incisos do art. 4.º, da indigitada resolução, não traz qualquer agravo ao sistema jurídico constitucional, pois nada mais fez do que reproduzir o texto constitucional naquilo que está jungido ao poder de autogoverno dos tribunais e a eles relegados pelo próprio ato-normativo ora questionado, sendo, portanto, meramente ineficaz, quando muito exortativo.

Contudo, ao pretender dispor sobre a forma da votação e o prazo para edição de ato normativo, respectivamente, no art. 1.º e no caput do art. 4.º e seu parágrafo único, extrapola os limites de sua competência, pois corolário lógico da interpretação sistemática é a de que se não detém competência para legislar sobre a matéria, não possui competência para impor forma ou prazo para sua implementação.

Outrossim, na lógica da própria interpretação prestigiada pelo Conselho Nacional da Justiça - CNJ, há contradição em termos.

Na realidade, a pretexto de cumprir a LOMAN - que teria sido recepcionada pelo atual texto constitucional e que confere aos Judiciários estaduais a regulamentação da matéria (art. 80, § 1.º, II) -, transmite apenas uma falsa impressão de estar zelando pela autonomia, pois o que na verdade está realizando é um ato inconstitucional e ilegal na medida em que no sistema normativo citado, prazo algum há para o cumprimento da matéria objeto da resolução.

De outro lado, quando se propõe a regulamentar as promoções por merecimento no período transitório entre a data da vigência da resolução em questão (16.09.2005) e a data da expedição do ato normativo a ser expedido pelos tribunais, em seu artigo 5.º e parágrafo único, transgrediu duplamente a Constituição, primeiro por violar a competência privativa dos tribunais, e, segundo, por criar, arbitrariamente, critério material de desempate em afronta a própria sistema que propõe, critério, de resto, já afastado pelo Supremo Tribunal Federal ²⁶.

²⁶ (...) “É inconstitucional a cláusula constante de ato regimental, editado por Tribunal de Justiça, que estabelece, como elemento de desempate nas promoções por merecimento, o fator ordem temporal - a antigüidade na entrância -, desestruturando, desse modo, a dualidade de critérios para acesso aos tribunais de segundo grau, consagrada no art. 93 da Lei Fundamental da República.(ADI 1892/600-DF)”

Interessante notar que o eminente Conselheiro Alexandre Moraes, em seu judicioso voto, para sustentar a referida interpretação chegou a criar a figura da forma supletiva de determinação, a pretexto da inércia dos tribunais²⁷, os quais não consta terem sido instados a participar do processo de pedido de providências para poderem demonstrar seu cumprimento, com esteio unicamente na auto-aplicabilidade do art. 93, II, da CF, afrontando, portanto, a norma constitucional de competência privativa dos tribunais (CF, art. 96, I, “c”).

Em síntese, seja em relação à forma e ao prazo imposto para a edição de ato normativo, seja quanto ao dispositivo transitório, ao abrigo da almejada e histórica luta da magistratura, que é a objetividade dos critérios de merecimento nas promoções e remoções, a resolução reflete duro golpe nas autonomias das Cortes estaduais.

De outro lado, não fossem esses tão relevantes argumentos normativos específicos, há ainda se considerar que a Constituição Federal, notadamente pela Emenda n° 19/98, no enunciado do art. 37 consagrou o princípio da eficiência como vetor da atuação do Poder Judiciário, o que se aplica às promoções e remoções por merecimento na medida em que a adoção de critérios de merecimento e até de recusa por antiguidade cria um sistema permanente de avaliação do mérito individual que se reflete diretamente na atividade diária da prestação jurisdicional.

Nesse sentido preconiza Luís Roberto Barroso, em parecer elaborado por solicitação da Associação dos Magistrados Brasileiros e Associação dos Magistrados do Rio de Janeiro:

“O princípio da eficiência, por sua vez, acrescentado expressamente no *caput* do art. 37 pela Emenda Constitucional n° 19/98, é informado pelo *sistema de mérito*, que se relaciona diretamente com a idéia de promoção (seja na indicação por merecimento ou mesmo na recusa por antiguidade). A ligação do princípio da eficiência com a hipótese torna-se mais clara quando se verificam objetivos (constitucionais e legais,

²⁷ “(...) Igualmente, não restando dúvidas sobre a aplicabilidade imediata do inciso II, do art. 93, da Constituição Federal e mediante a *atual inércia dos tribunais*, *DE FORMA SUPLETIVA*, o Conselho Nacional de Justiça deve determinar aos órgãos diretivos de cada um dos tribunais, que fundamentem detalhadamente as promoções e remoções por merecimento.

que serão referidos pouco mais adiante) a serem considerados na decisão sobre a promoção de juízes, que levam em conta a qualidade da atuação funcional. Naturalmente, a ascensão dos mais qualificados, além de assegurar melhor desempenho nos cargos de mais responsabilidade, é também fator de motivação para todos os integrantes da carreira.²⁸

Merece, no tópico, ser referido que o Conselho Nacional da Justiça - CNJ perdeu oportunidade impar de se credenciar como órgão de planejamento e coordenação ao não promover estudos técnico-científicos - tal qual o trabalho realizado pelo Supremo Tribunal Federal - STF, quando patrocinou o denominado “Judiciário em números”.

Na perspectiva apontada sabe-se que a profissionalização das esferas de auto-administração e autogoverno do Judiciário não virá sem que se faça investimentos na área de gestão de pessoas.

Importante teria sido que o Conselho Nacional da Justiça tivesse patrocinado estudos de avaliação de desempenho dos Magistrados, segundo os critérios constitucionalmente definidos.

Só para exemplificar, em matéria de avaliação de desempenho, a literatura especializada fala que sua origem remonta ao Século IV, com santo Inácio de Loyola, antes da fundação da Companhia de Jesus, combinando relatórios e notas de atividades²⁹.

De lá para cá muito há em matéria de estudos em tal âmbito³⁰ até mesmo na atividade pública, como é o caso das Universidades, não sendo de fácil resolução a questão quando aplicada à magistratura, mormente pela diversidade de realidades em que laboram os Magistrados.

Nessa ótica, repita-se, melhor teria se feito em matéria de planejamento e coordenação, como forma de zelar pela autonomia dos tribunais, se tivesse se

²⁸ PROMOÇÃO DE MAGISTRADO POR MERECIMENTO E RECUSA DE PROMOÇÃO POR ANTIGÜIDADE. INSTITUIÇÃO DE VOTO ABERTO E MOTIVADO. LEGITIMIDADE DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO. Disponível em <<http://www.amb.com.br/portal/index.asp?secao=pareceres>>, acesso em 20.02.08.

²⁹ Idalberto Chiavenato, Administração de Recursos Humanos, vol. II, (...) Avaliação do desempenho humano, São Paulo: Atlas, 1979.

³⁰ Júlio A. Lobos, Administração de recursos humanos, São Paulo: Atlas, 1979; Maria Diva da Salette Lucena, Avaliação de Desempenho, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977; B.R.Pontes, Avaliação de Desempenho, Uma Abordagem Sistemática, 4.ª Ed. rev. e ampl. - São Paulo, LTr, 1989; Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi e William Damon, Trabalho Qualificado, Porto Alegre, ArtMed/Bookmann, 2004.

dignado a patrocinar estudos técnicos, no âmbito de cada jurisdição, como forma inclusive de incrementar o debate e a participação acerca da missão, visão, resultados e indicadores, cuja conceituação deve ser construída pelo conjunto dos membros das magistraturas, alinhada aos anseios da sociedade a que serve, sem o que nenhum projeto ou programa institucional alcançará êxito.

É de se destacar que já há no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul regime jurídico próprio regulando a matéria, a saber: (i) o Estatuto da Magistratura (Lei Estadual n.º 6.929/75, art. 29³¹); e (ii) o Assento Regimental n.º 01/88, dentre cujas normas há previsão de critérios objetivos para a promoção por merecimento.

³¹ Art. 29 - A promoção dos Juízes de Direito operar-se-á de entrância para entrância, por antiguidade e por merecimento, alternadamente.

§ 1º - Somente após três (3) anos de exercício na respectiva entrância, poderá o juiz ser promovido, salvo se não houver, com tal requisito, quem aceite o lugar vago; no caso de igualdade, ter-se-á em conta, sucessivamente, a antiguidade na magistratura e no serviço público.

§ 2º - Tratando-se de promoção por antiguidade, o Tribunal de Justiça poderá recusar o juiz mais antigo pelo voto da maioria absoluta de seus membros, repetindo-se a votação, considerados, nesse caso, os nomes que se seguirem, até fixar-se a indicação.

§ 3º - O merecimento, também apurado na entrância, será aferido com prevalência de critério de ordem objetiva, na forma do regulamento baixado pelo Tribunal de Justiça, tomando-se em conta a conduta do juiz em sua vida privada, a sua operosidade no exercício do cargo, as demonstrações de cultura jurídica que houver dado, o aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento, instituídos pelo Tribunal de Justiça ou organizados mediante convênio com universidades oficiais ou particulares; também constituirá fator objetivo, na aferição do merecimento do juiz, o número de vezes que tenha entrado em lista de promoção para a entrância em que esteja classificado ou para as anteriores.

A DIFÍCIL BUSCA DA OPERACIONALIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS

O novo texto constitucional, para fins de promoção e remoção por merecimento, definiu como critérios as seguintes circunstâncias:

(i) que a promoção de entrância para entrância será alternada por antigüidade e merecimento (CF, art. 93, II);

(ii) obrigatoriedade da promoção do juiz que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento (CF, art. 93, II, “a”);

(iii) a promoção por merecimento pressupõe dois anos de exercício na respectiva entrância e integrar o juiz à primeira quinta parte da lista de antigüidade desta, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago (CF, art. 93, II, “b”);

(iv) a aferição do merecimento conforme critério de desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento (CF, art. 93, II, “c”);

(v) não será promovido o juiz que, injustificadamente, retiver autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-los ao cartório sem o devido despacho ou decisão (CF, art. 93, II, “e”);

(vi) a remoção a pedido ou permuta de magistrados de comarca de igual entrância atenderá, no que couber, ao disposto nas alíneas a, b, c e e do inciso II (CF, art. 93, VIII).

A busca no sentido de estabelecer a forma como tais critérios normativos devem se materializar deve partir do equilíbrio entre o valor ou finalidade do sistema normativo constitucional que determinou que as promoções e remoções se dêem por merecimento e o pragmatismo de criar um sistema administrativo que, na relação de custo/benefício, possa ser operacionalmente factível.

Parece-me que o valor ou finalidade do sistema normativo no que tange a estabelecer a meritocracia como fator determinante de promoção - e, agora, remoção -, por intermédio de fixação dos critérios elencados (desempenho, produtividade, presteza, estudo), é o de definir claramente que os magistrados que

queiram ascender na carreira, por tal modalidade, com todos os benefícios advindos, devem se sujeitar aos parâmetros que além do cunho de desenvolvimento estritamente pessoal, concomitantemente, também promovam o desenvolvimento institucional e, mais do que isso, dentro de uma idéia de missão e visão de gestão administrativo-jurisdicional, sejam efetivos no mister jurisdicional.

Isso é que ressaí dos critérios constitucionalmente postos de desempenho, produtividade, presteza e aperfeiçoamento mediante estudo, que visam, em última análise, não só qualificar a prestação jurisdicional, mas igualmente torná-la ágil e desenvolver a capacidade de atendimento da demanda.

A tarefa de buscar o equilíbrio já referido, no entanto, à vista de tais moduladoras, não é de simples resolução, ante a diversidade de métodos e processos na avaliação³² de desempenho, produtividade e presteza, e da heterogeneidade do exercício da atividade jurisdicional, em face da variedade de entrâncias (final, intermediária e final), competências (cível, criminal, eleitoral, delegada federal, especial, individual, colegiada), especializações (Fazenda Pública, família, Juizado da Infância e Juventude, Vara de Execuções Criminais, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Acidente do Trabalho) e atribuições (Juiz-Corregedor, Direção do Foro, Supervisão de Foros Regionais, Funções Delegadas, Designações), do número de processos assumidos quando da posse na unidade jurisdicional e distribuídos no exercício da mesma jurisdição, e, por fim, a específica situação de Juízes de Direito de entrância final convocados.

Em relação ao primeiro aspecto (diversidade de métodos e processos na avaliação), pelos critérios adotados, colhe-se da ciência da administração, que o foco da avaliação de mérito constitucionalmente posta se deu tanto pela análise de traços individuais (comportamental) como por resultados.

Com efeito, se por um lado pode-se afirmar que produtividade e presteza podem ser relativa e objetivamente dimensionados em termos de medidas objetivas, aquele relacionado à quantidade-unidade (número de sentença, decisões audiências etc), e este relacionado à quantidade temporal (cumprimento dos

³² Administração de Recursos Humanos, Lobos, Júlio A., São Paulo: Atlas, 1979, p. 215.

prazos processuais, tempo entre o ingresso e o término do processo), por outro o conceito de desempenho não se mostra evidentemente claro, preciso ou objetivo.

É conceito, portanto, que precisa ser desenvolvido no ato normativo, não mais com a tônica na quantidade, mas sim na qualidade da atividade jurisdicional prestada, incluindo-se aí o aspecto comportamental referido e que esteja relacionado à qualidade prestação da atividade jurisdicional (v.g. conhecimento jurídico aplicado, senso crítico da realidade, avaliação da segurança na condução dos processos, inclusive na colheita da prova oral; gestão administrativa cartorária etc).

Esse conjunto de dados que necessariamente deverão compor o sistema de avaliação de desempenho de mérito, sob pena de ser inviabilizado faticamente, deve se dar por amostragem representativa do critério, a ser estabelecido mediante definição de condutas esperadas e a respectiva avaliação por conceito simples, do tipo: (a) realiza freqüentemente, (b) não realiza, (c) realiza de vez em quando, a ser preenchido em ficha de avaliação pelo avaliador competente.

Em relação ao segundo aspecto (heterogeneidade da atividade de prestação jurisdicional), praticamente é impossível a avaliação de duas ou mais jurisdições - sob o ponto de vista dos conteúdos, competências, atribuições, especializações - exatamente iguais, o que diminui o grau de eficácia da avaliação na medida em que dois ou mais magistrados avaliados estarão submetidos aos mesmos critérios, mas com realidades completamente diversas.

Nesse sentido, vale ressaltar a advertência feita por Enio Resende no sentido de que “muitas vezes se espera bom desempenho, ou melhoria do desempenho das pessoas, como se isto fosse uma manifestação apenas de sua vontade”, fazendo ver que muitas vezes o desempenho pode ser prejudicado por condições desfavoráveis de organização e de ambiente.³³

Exemplificativamente: na avaliação de desempenho de uma promoção para a entrância final, como avaliar a jurisdição prestada pelo titulares das Varas (a) do Juizado Regional da Infância e Juventude de Santa Cruz do Sul, com aproximadamente 187 processos em andamento; (b) do Juizado Especial Criminal

³³ O Livro das Competências, 2.ª ed., Rio de Janeiro:Quallitymark Ed., 2003, p. 43.

de Pelotas, com aproximadamente 4.370 feitos; (c) da 1.^a Vara de Família de Caxias do Sul, com aproximadamente 3.352; (d) da 2.^a Vara Criminal, com aproximadamente 2.454 feitos; (e) da 1.^a Vara de Montenegro, com 5.531 processos; (f) da 1.^a Vara Cível de Viamão, com 10.375 processos;

Ou ainda, uma promoção por merecimento de entrância final para o Tribunal de Justiça, onde há jurisdições tão dispares como as JIJ, Fazenda Pública, Registros Públicos, Vara das Precatórias, Juizado Especial Cível, Turmas Recursais Cíveis e Criminal, designações de projetos como o conciliação, o conciliação itinerante e do plantão judicial.

Para a justa e equânime aplicação do critério possa ser válido, sob o ponto de vista da avaliação de desempenho, produtividade e presteza imprescindível seria que todos os magistrados estivessem em igualdade de condições de trabalho.

No exemplo dado, como comparar a produtividade do magistrado do JIJ Regional de Santa Cruz do Sul com o magistrado da 1.^a Vara de Montenegro? O primeiro com 187 feitos e o segundo com 5.531? De quem certamente será a maior produtividade? Não é tarefa difícil responder que será o magistrado da 1.^a Vara de Montenegro.

E será que o magistrado do JIJ Regional de Santa Cruz do Sul deverá ser, em termos de produtividade, avaliado em condição mais desfavorável que o magistrado da 1.^a Vara Cível de Montenegro se ele não possui um maior número de feitos para julgar?

E na questão do desempenho, no mesmo exemplo dado, será que o Magistrado que possui um menor número de feitos não terá melhores condições de qualificar sua jurisdição do que o magistrado que possui 5.531 feitos para jurisdicionar? Certamente que sim.

Na mesma linha de raciocínio, qual a base de comparação entre o magistrado de jurisdição especializada Juizado Especial Criminal - JECRIM, na qual a essência da atividade é a tentativa de conciliação e o magistrado de jurisdição criminal?

Se se incluir a exigência de qualidades de administrador, como consta da proposta originária, como ficariam os magistrados que não tenham sido escolhidos

diretores do foro em relação àqueles que o foram? Resumir-se-ia a administração à própria vara? E nos casos em que há dois juizados na mesma vara, no qual um não exerce a direção da vara?

Por outro lado, pensando-se sob a ótica da construção do sistema de avaliadores - ponto dos mais sensíveis e cruciais para a credibilidade de qualquer sistema de avaliação -, vê-se que se se atribuir às várias Câmaras Cíveis e Criminais do Tribunal de Justiça, processo a processo, a avaliação de desempenho, nem todos os magistrados seriam avaliados pelos mesmos avaliadores, em face da especialização de competências das Câmaras, ou ainda, sob o aspecto já focado pelo eminente Desembargador Marcelo Bandeira Pereira, poder-se-ia ter avaliação meritória ou demeritória, segundo a linha ideológica da sentença ou decisão, o que certamente representaria completa distorção do sistema.

Outros inúmeros exemplos poderiam ser dados para efeitos de se verificar a complexidade da questão, que não é específica da magistratura, sendo também objeto de análise na doutrina da ciência da administração, que para tal problema sugere como possível solução **(a)** que os fatores de avaliação devem estar relacionados estreitamente às tarefas mais relevantes; **(b)** que a amostra seja representativa dos fatores de avaliação do desempenho; e **(c)** e que haja cuidadosa seleção dos avaliadores.

CRITÉRIO DE DESEMPENHO COMO EIXO FUNDAMENTAL DE CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O critério constitucional de mérito para as promoções e remoções se desenvolve no eixo da definição de desempenho, conceito que deve ser normativamente construído.

Nesse sentido, importante ressaltar que no conceito constitucionalmente posto de desempenho deve ter presente que a produtividade e a presteza no exercício da jurisdição, bem como a frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento, são critérios objetivos que estão incluídos no próprio conceito de desempenho.

No entanto, resta um outro fator de desempenho não objetivado, como acima já se assinalou, que é a questão da qualidade do trabalho, que está implicitamente contido no conceito de desempenho e que necessita ser construído normativamente também de forma objetiva.

Com efeito, não seria concebível que entre dois magistrados, (i) um com alta produtividade, cumpridor de todos os prazos processuais e, por isso, demonstrando presteza no exercício da jurisdição, mas que tivesse a maioria de suas sentenças e decisões anuladas por falta de fundamentação, falta de análise da prova ou cerceamento do direito das partes, e outro, (ii) com produtividade menor, cumpridor, em regra, dos prazos processuais, mas com nenhuma de suas sentenças anuladas, se optasse pelo critério exclusivamente objetivo e se entendesse que haveria mais mérito com o primeiro do que o segundo.

Há que se considerar a qualidade do trabalho, fator essencial na construção de um julgamento jurídico, criterioso e sobretudo justo e, como tal, deve ser objeto de avaliação de desempenho. Qualidade que se desenvolve não só no conteúdo jurídico externado nas decisões e nas sentenças, mas igualmente na forma da condução do processo, no respeito às partes.

Vale referir que segundo a ciência da administração, desempenho refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim

como face aos outros resultados que dele se espera. (...) Ao se avaliar o desempenho do empregado, deve ser estabelecido como parâmetro para esta avaliação o que o cargo espera dele em termos de realização efetiva (resultados) e qual foi sua atuação real, isto é, o que fez, como fez e para que finalidade (análise qualitativa).³⁴

Ou ainda, por outro giro, desempenho é o resultado da aplicação prática - no trabalho e em outras atividades humanas - do conhecimento, da aptidão, da habilidade, da capacidade, da motivação. Desempenho deve ser considerado como resultado ou performance de atuação em qualquer atividade: desempenho de funcionário, de atleta, de artista, de governante etc.³⁵

Em qualquer dos conceitos pode se ver presente a questão da qualidade do trabalho como fator de desempenho.

Nesse tópico, para se operacionalizar pragmaticamente a proposta, é conveniente que se elejam alguns fatores representativos da qualidade da jurisdição prestada, por amostragem, de modo mais uniforme possível.

Dentre esses fatores, sugere-se:

(i) mediante inspeção, pela Corregedoria-Geral da Justiça - em prática que se tornaria usual nas inspeções ordinárias anuais, ou excepcionalmente se for o caso -, efetivada por dois Juízes-Corregedores, seriam selecionados, aleatoriamente, sete processos, e outros quatro pelo próprio magistrado, preferentemente de ritos diversos, que tiveram tramitação e sentença, com ou sem resolução do mérito, mas que tenha havido recurso, nos últimos doze meses, para análise do (i.1) cumprimento dos prazos processuais; (i.2) análise crítica das decisões e da sentença em confronto com acórdão, sob o ponto de vista da segurança na condução do processo: (i.2.1) se houve prática de despachos e decisões interlocutórias que nada agregaram à resolução do feito; (i.2.2) se houve menção no acórdão à incorreta produção da prova, quando for o caso; (i.2.3) se houve anulação do processo ou da sentença por falta de fundamentação,

³⁴ Maria Diva da S. Lucena, *in* Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977, p. 14.

³⁵ Enio Resende. O Livro das Competências. 2.ª ed., Rio de Janeiro:Quallitymark, Ed., 2003, p. 42.

fundamentação inadequada ou por cerceamento ao exercício de algum direito processual da parte.

Da ata da inspeção, relacionando os feitos analisados, constaria, mediante cópia, a comprovação dos atos processuais assinalados, e igualmente a tabulação mediante oposição, no item i.1: (a) integralmente cumpridos, (b) na maioria das vezes cumpridos; (c) na maioria das vezes descumpridos; (d) nunca cumpridos; e no item i.2: sim ou não em cada um dos sub-itens, com as eventuais observações que se fizerem pertinentes, inclusive quanto às condições de trabalho existentes (número de processos em tramitação proporcional ao número de Juízes que seria exigível na Comarca (CF, art. 93, XIII³⁶), infra-estrutura de informática e de pessoal disponível, ou seja, dos meios que garantam a celeridade da tramitação (CF, art. 5.º, LXXVIII³⁷).

Para que não haja disparidade de entendimento quanto aos prazos processuais, caberá a Corregedoria-Geral da Justiça, a partir do previsto nos sistemas normativos processuais, inclusive legislação esparsa, elaborar fluxogramas dos procedimentos estabelecendo os prazos de tramitação de cada ato processual, regulamentando, ainda, critério para a aplicação do art. 187 do CPC³⁸.

Tal medida foi preconizada pelo Juiz Federal Carlos Henrique Borlido Haddad, no trabalho Fatores de produtividade: proposta de avaliação de desempenho do magistrado federal que ganhou o 1.º lugar no Concurso de Monografia - 2004 sobre o tema Administração da Justiça Federal, promovido pelo

³⁶ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(....)

XIII o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

³⁷ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

³⁸ Art. 187. Em qualquer grau de jurisdição, havendo motivo justificado, pode o juiz exceder, por igual tempo, os prazos que este Código lhe assina.

Conselho da Justiça Federal e Centro de Estudos Judiciários, Série Monografias do CEJ, vol. 10, pp. 09-58, Brasília - DF, 2005.

No referido trabalho foram desenvolvidos fluxogramas relativos ao mandado de segurança, procedimento ordinário com e sem produção de prova oral e pericial.

Esse instrumento se revela importante porque define o padrão de tempo da atividade jurisdicional relativamente a cada espécie de demanda, servindo, pois, de indicador da presteza no exercício da jurisdição como assinalou, em outros termos, o referido magistrado:

A construção de fluxogramas com prazos definidos, em empresas e indústrias, depende da medição prévia do tempo gasto na execução das atividades de um processo e dos atos necessários à sua consecução. A partir do conhecimento dos atos desenvolvidos e do prazo em que são executados, pode-se estabelecer metas no intuito de reduzir a duração do processo e de eliminar fases ou atos despiciendo.

Semelhante metodologia pode ser adotada no âmbito do Poder Judiciário, em que seria averiguado o tempo médio gasto para a conclusão de cada um dos tipos de procedimentos e os atos necessários ao seu desenvolvimento até prolação da sentença. Malgrado deva o magistrado obediência às leis processuais, possui certa liberdade para alterar os procedimentos, no intuito de excluir atos inúteis e agilizar a prestação jurisdicional, observadas as regras do devido processo legal. Não tem, porém, a prerrogativa de reduzir prazos peremptórios e decotar atos essenciais à formação do contraditório.

O *Código de Processo Civil* dispõe ter o juiz o prazo de dois dias para proferir os despachos de mero expediente e de dez dias para as decisões (art. 189). Em qualquer grau de jurisdição, havendo motivo justificado, pode o juiz exceder, por igual tempo, os prazos que o *Código* lhe assina (art. 187). Com base em regra similar, o estabelecimento jurisprudencial do interregno de 81 dias para o término da instrução criminal de réu preso considerou, sempre, o prazo em dobro para o juiz proferir despachos e sentenças.

Ao serventário incumbe remeter os autos conclusos no prazo de 24 horas e executar os atos processuais no prazo de 48 horas (art. 190). A autuação, juntada, expedição de ofício, cumprimento de notificação e remessa de autos são atos de atribuição dos servidores, a serem desempenhados no prazo de 48 horas, a teor do art. 190 do *Código de Processo Civil*. A intimação também é um ato que deveria ser cumprido em 48 horas. Contudo, considerando a comum forma de intimação na Justiça Federal, por meio de publicação, é necessário que a determinação judicial seja remetida à imprensa nacional para ser

publicada dois dias depois. Um despacho exarado em uma quarta-feira é publicado na sexta-feira.

Caso o despacho seja remetido à imprensa após as 16h00, a publicação é veiculada somente no sábado. Assim, considerando-se às 48 horas previstas em lei para a execução do ato processual pelo servidor, acrescida do lapso médio de três dias para a publicação no *Diário Oficial*, tomou-se como prazo médio da intimação cinco dias.

Ao lado da intimação por publicação, tornou-se regra a intimação pessoal dos Procuradores Federais, por força do art. 17 da Lei no 10.910/04. A remessa de autos passou a ser a forma mais usual de se fornecer o conhecimento pessoal da determinação judicial aos Procuradores Federais. Considerando-se o tempo gasto com a remessa e o retorno dos autos, além do prazo em que permanecem em poder dos Procuradores, a estipulação do lapso de cinco dias para realização das intimações mostra-se razoável.

Em referência às partes, não havendo preceito legal, nem assinatura pelo juiz, será de cinco dias o prazo para a prática de ato processual a cargo delas (art. 185). O prazo para contestar da União, suas autarquias e fundações públicas é computado em quádruplo (art. 188).

Especificamente em relação ao mandado de segurança, o prazo para a autoridade coatora prestar informações é de dez dias (art. 7o, I da Lei no 1.533/51), ao passo que o parecer do representante do Ministério Público e a sentença devem ser exarados no prazo de cinco dias (art. 10). O art. 17, parágrafo único estabelece em 24 horas o prazo para conclusão, regra que não se diferencia do disposto no *Código de Processo Civil*.

Considerando as disposições legais de determinação de prazo e a sucessão de atos processuais previstos no procedimento ordinário e no mandado de segurança, permite-se estabelecer o fluxograma de cada um dos ritos e o respectivo prazo de duração.

Assinalo que a inserção quanto ao cumprimento dos prazos processuais

(i.1) atende ao critério objetivo da presteza no exercício da jurisdição.

Quanto à jurisdição prestada nas Turmas Recursais Cíveis e Criminal e na Vara de Precatórias, a análise de dados resumir-se-ia ao item i.1 e i.2.1.

No tocante à jurisdição exercida em caráter de designação como o Plantão Judicial, Justiça Instantânea, Projeto Conciliação e Projeto Conciliação Itinerante, o desempenho e a presteza da jurisdição deverão analisados mediante inspeção específica, anual, que deverá apontar tanto quanto forem possíveis os critérios acima elencados, por amostragem.

(ii) se houve interposição de correção parcial³⁹ no mesmo período e o resultado.

(iii) Entende-se, outrossim, que da mesma inspeção deverá haver a análise do aspecto da qualidade de administrador ou gestor.

A cada dia cresce o consenso de que o exercício da atividade jurisdicional não se limita ao gabinete, exigindo competências no âmbito da gestão de pessoas, de recursos materiais e de infra-estrutura, de processos de trabalho etc, no mínimo da própria vara e gabinete, que avulta quando do exercício da Direção do Foro, conforme se vê do extenso elenco constante dos artigos 19 a 23 da Consolidação Normativa Judicial do Estado do Rio Grande do Sul⁴⁰:

Seção II

Da Competência e Atribuições

Art. 19 - Aos Juízes de Direito, no exercício da Direção do Foro, compete, privativamente:

I - apreciar os pedidos de homologação de acordos extrajudiciais, independentemente de prévia distribuição e de termo, para constituição de título executivo judicial (Lei Federal nº 9.099/95, art. 57);

II - requisitar aos órgãos policiais licenças para o porte de arma destinados aos serviços da Justiça;

III - visar os livros e autos findos que devam ser recolhidos ao Arquivo Público;

IV - cumprir as diligências solicitadas pelas Comissões Parlamentares de Inquérito, desde que autorizadas pelo Presidente do Tribunal de Justiça;

V - atender ao expediente forense e administrativo e, no despacho dele:

a) mandar distribuir petições iniciais, inquéritos, denúncias, autos, precatórias, rogatórias e quaisquer outros papéis que lhes forem encaminhados e dar-lhes o destino que a lei indicar;

b) rubricar os balanços comerciais na forma da Lei de Falências;

c) expedir alvará de folha-corrida, observadas as prescrições legais;

d) praticar os atos a que se referem às leis e regulamentos sobre serviços de estatística;

e) aplicar, quando for o caso, aos Juízes de Paz e servidores da Justiça às penas disciplinares cabíveis;

³⁹ Art. 195 - A correção parcial visa à emenda de erros ou abusos que importem na inversão tumultuária de atos e fórmulas legais, na paralisação injustificada dos feitos ou na dilatação abusiva de prazos, quando, para o caso, não haja recurso previsto em lei.

⁴⁰ RIO GRANDE DO SUL, Tribunal de Justiça. Consolidação Normativa Judicial. Disponível: <http://www.tj.rs.gov.br/legisla/CNJCGJ_Dezembro_2007_Prov_42_2007.doc>. Acesso em 20.02.08.

f) gerir as verbas que forem autorizadas à Comarca, destinadas a despesas pequenas de pronto pagamento e gastos com material de consumo, serviços e outros encargos, prestando contas à autoridade competente;

g) autorizar Oficiais Escreventes de Cartórios estatizados a praticarem atos de eficácia de fé pública;

Provimento nº 13/90-CGJ.

VI - processar e julgar os pedidos de justiça gratuita formulados antes de proposta a ação;

VII - dar posse, deferindo o compromisso, aos Juízes de Paz, suplentes e servidores da Justiça da Comarca, fazendo lavrar ata em livro próprio;

VIII - atestar, para efeito de percepção de vencimentos, a efetividade própria e a dos Juizes de Direito das demais Varas, dos Pretores e dos servidores da Justiça da Comarca;

IX - indicar, para efeito de nomeação os Juizes de Paz e suplentes, por intermédio do Tribunal de Justiça;

X - conceder férias aos servidores da Justiça, justificar-lhes as faltas e decidir quanto aos pedidos de licença, por qualquer tempo, inclusive de gozo da licença-prêmio já concedida através de boletim do Departamento de Recursos Humanos, com exceção da licença para tratar de interesse particular, que é da competência do Presidente do Tribunal de Justiça;

XI - requisitar o fornecimento de material de expediente, móveis e utensílios necessários ao serviço judiciário;

XII - determinar o inventário dos objetos destinados aos serviços da Justiça da Comarca, fazendo descarregar os imprestáveis e irrecuperáveis com a necessária comunicação ao órgão incumbido do tombamento dos bens do Poder Judiciário;

XIII - propor a aposentadoria compulsória dos Juizes de Paz e dos servidores da Justiça;

XIV - requisitar, por conta da Fazenda do Estado, passagens e fretes nas empresas de transportes para servidores da Justiça em objeto de serviço, bem como para réus e adolescentes que devam ser conduzidos; COJE, art. 74, XX, e Ofício-Circular nº 109/01-CGJ.

XV - comunicar, imediatamente, à Corregedoria-Geral da Justiça a vacância de cargos ou serventias da Justiça;

XVI - REVOGADO.

Provimento nº 39/07-CGJ.

XVII - providenciar na declaração de vacância de cargos;

XVIII - zelar pelo cumprimento do estágio probatório dos servidores, na forma do art. 103;

XIX - opinar sobre pedido de licença de servidores para tratar de interesses particulares e concedê-la até 30 (trinta) dias em caso de urgência, justificando a concessão perante o Presidente do Tribunal de Justiça;

XX - cassar licença que haja concedido;

XXI - fiscalizar administrativamente os serviços notariais e de registros, sem prejuízo das atribuições do Corregedor-Geral, entendido este como autoridade competente, nos termos do art. 38 da Lei nº 8.935/94;

Provimento nº 08/96-CGJ.

XXII - mediante delegação, estabelecer a lotação e a relotação numérica e nominal dos servidores por Cartório segundo o movimento forense, com a remessa de cópia das respectivas portarias à Corregedoria-Geral da Justiça;

XXIII - lotar os servidores da Justiça nos diversos Ofícios da Vara Regional da Infância e Juventude de Porto Alegre;

Resolução nº 151/94-CM.

XXIV - nas Comarcas providas com mais de um Auxiliar de Serviços Gerais, definir, por portaria, as atribuições respectivas;

Lei Estadual nº 7.896/84, art. 8º, § 1º.

XXV - organizar a escala de substituição dos Juízes de Paz, dos Oficiais de Justiça e, ainda, dos Escrivães que, fora do expediente normal, devam funcionar nos pedidos de habeas-cópus e medidas urgentes; COJE, art. 74, III.

XXVI - designar Cartório de plantão e organizar escala dos Juízes, dispondo sobre suas alterações e substituições para atendimento de pedidos de ingresso domiciliar, objetivando busca, revista, reconhecimento e outras finalidades nos dias úteis, no horário do expediente normal e das 11h30min às 13h30min, com remessa de cópia à Corregedoria-Geral da Justiça e à Chefia de Polícia;

Provimento nº 32/88-CGJ.

XXVII - manifestar-se sobre a designação de Oficiais de Justiça para atuarem exclusivamente em determinadas Varas e/ou sobre a exclusão de Varas do sistema centralizado nas Comarcas servidas por Central de Mandados;

COJE, art. 44, XXX.

XXVIII - zelar pela guarda e final registro do Livro Histórico da Comarca. Parágrafo único - No encaminhamento das vantagens concedidas ou solicitadas pelo servidor, o Juiz Diretor do Foro observará:

I - as comunicações sobre férias serão endereçadas ao Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça através do mapa mensal de frequência;

II - lançar no mapa de frequência o gozo de licença. Sendo superior a 30 (trinta) dias, deverá, ainda, ser comunicado ao Serviço de Cadastro da Corregedoria-Geral da Justiça;

Portaria nº 14/91-P

III - a vedação do gozo parcial de férias, coibindo que o servidor afastado de suas funções precípuas permaneça exercendo atribuições paralelas, como a atividade no Juizado Especial ou na Justiça Eleitoral. Ofício-Circular nº 93/95-CGJ.

Art. 20 - Compete, ainda, aos Juízes Diretores do Foro:

I - abrir, numerar, rubricar e encerrar os livros de folhas soltas dos Ofícios da Justiça, proibido o uso de chancela; nas Comarcas providas de mais de uma Vara, esta atribuição competirá a todos os Juízes, mediante distribuição;

Provimento nº 04/93-CGJ.

II - autorizar, por delegação, procedida prévia inspeção na serventia, o uso de livros de folhas soltas dos atos notariais e registrais conforme modelos padronizados pela Corregedoria-Geral da Justiça;

Provimentos nºs 07/76 e 07/79-CGJ.

III - tomar quaisquer providências de ordem administrativa, relacionadas com a fiscalização, disciplina e regularidade dos serviços forenses, procedendo, pelo menos anualmente, à inspeção nos Cartórios;

COJE, art. 74, VI.

IV - efetuar, de ofício ou por determinação do Corregedor-Geral, a correição nos serviços da Comarca, da qual remeterá relatório à Corregedoria juntamente com os provimentos baixados, depois de lavrar, no livro próprio, a súmula de suas observações, sem prejuízo das inspeções anuais que deverá realizar;

COJE, art. 74, XXXIII.

V - solucionar consultas, dúvidas e questões propostas por servidores, fixando-lhes orientação no tocante à escrituração de livros, execução e desenvolvimento dos serviços, segundo as normas gerais estabelecidas pela Corregedoria-Geral da Justiça;

COJE, art. 74, XXXIV.

VI - verificar, mensalmente, o cumprimento de mandados, rubricando o livro competente;

COJE, art. 74, XXIX.

VII - fiscalizar os serviços da Justiça, principalmente a atividade dos servidores, cumprindo-lhe coibir que:

- a) residam em lugar diverso do designado para a sede de seu ofício;
- b) se ausentem, nos casos permitidos em lei, sem prévia transmissão do exercício do cargo ao substituto legal;
- c) se afastem do serviço durante as horas de expediente;
- d) descurem da guarda, conservação e boa ordem que devem manter com relação aos autos, livros e papéis a seu cargo, onde não deverão existir borrões, rasuras, emendas e entrelinhas não ressalvados;
- e) deixem de tratar com urbanidade as partes ou de atendê-las com presteza e a qualquer hora em caso de urgência;
- f) recusem aos interessados, quando solicitarem, pessoalmente ou por telefone, informações sobre o estado e andamento dos feitos, salvo nos casos em que não lhes possam fornecer certidões independentemente de despacho;
- g) violem o sigilo a que estiverem sujeitas as decisões ou providências;
- h) omitam a cota de custas ou emolumentos à margem dos atos que praticarem, nos próprios livros ou processos e nos papéis que expedirem; e, quanto aos Oficiais de Justiça, omitam a cota relativa às despesas de condução e a referência aos quilômetros rodados;
- i) cobrem emolumentos excessivos ou deixem de dar recibo às partes, quando se tratar de Cartório não oficializado, ainda que estas não o exijam, para o que devem manter talão próprio, com folhas numeradas;
- j) excedam os prazos para a realização de ato ou diligência;
- l) deixem de recolher ao Arquivo Público os livros e autos findos que tenham sido visados para tal fim;

m) neguem informações estatísticas que lhes forem solicitadas pelos órgãos competentes e não remetam, nos prazos regulamentares, os mapas do movimento de seus Cartórios;

n) deixem de lançar em carga, no protocolo, os autos entregues a Juiz, Promotor ou advogado;

o) freqüentem lugares onde sua presença possa afetar o prestígio da Justiça;

p) pratiquem, no exercício da função ou fora dela, atos que comprometam a dignidade do cargo;

q) negligenciem, por qualquer forma, no cumprimento dos deveres do cargo;

COJE, art. 74, XXXII.

VIII - determinar a apuração de fatos que possam caracterizar irregularidades ou faltas administrativas;

IX - expedir, de ofício, para aplicação de penas de sua competência (art. 762, II, do Estatuto dos Servidores da Justiça), ou por solicitação do Corregedor-Geral, nos demais casos, portaria de instauração de sindicância, encaminhando cópia à Corregedoria-Geral;

X - comunicar à Corregedoria-Geral da Justiça, o resultado das sindicâncias, com cópia da decisão, descrição sucinta dos fatos, pena aplicada, certidão do trânsito em julgado e informação sobre o cumprimento da pena imposta;

Provimento nº 11/93-CGJ.

XI - expedir provimentos administrativos, remetendo cópia, à Corregedoria, das portarias, ordens de serviço ou provimentos baixados, exceto referentes a férias e licenças, os quais serão encaminhados ao Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça;

COJE, art. 74, XVI; Circular nº 19/83-CGJ.

XII - fiscalizar a regularidade dos contratos trabalhistas e obrigações previdenciárias;

Resolução nº 110/94-CM.

XIII - emitir parecer sobre a conveniência da reversão da serventia do sistema oficializado para o privatizado de custas, considerando a possibilidade de relotação dos servidores judiciais na própria Comarca e, neste caso, informando quando da inexistência de vagas;

Resolução nº 161/95-CM.

XIV - regulamentar, por portaria, o horário de funcionamento do Serviço Notarial e de Registro, com observância do horário mínimo de funcionamento comum a todas as serventias entre as 10h e 17h, e ficando a critério do respectivo titular a adoção de horário ininterrupto, preservados os limites fixados em lei e em provimento administrativo, bem como o regime de plantão no Registro Civil das Pessoas Naturais;

Ofício-Circular nº 37/97-CGJ.

XV - zelar pelo cumprimento da obrigatoriedade do uso de crachás pelos servidores e estagiários, bem como pela afixação do quadro contendo os nomes, funções e os horários de trabalho dos servidores e estagiários lotados nos Cartórios, Distribuição e Contadoria;

COJE, art. 74, XXXVI; Provimento nº 08/05-CGJ.

XVI - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas em lei ou regulamento.

COJE, art. 74, XXXVI.

Art. 21 - Nas Comarcas com 02 (duas) ou mais Varas, a atribuição de realizar inspeções e correições nos respectivos Cartórios (COJE, art. 74, VI e XXXIII) competirá também aos Juizes que estiverem na sua jurisdição, reunindo-se as atas na Direção do Foro para as anotações no livro próprio e remessa dos relatórios à Corregedoria-Geral.

COJE, art. 75, § 3º.

Art. 22 - É atribuição, também, do Juiz Diretor do Foro:

I - afixar no recinto do Foro as tabelas que servirão de base para cálculo de despesas de condução aos Oficiais de Justiça;

Provimento nº 25/93-CGJ.

II - encaminhar à Corregedoria toda e qualquer correspondência contendo pedido ou consulta de servidor;

Ofício-Circular nº 08/76.

III - encaminhar, através de ofício à Corregedoria-Geral, cópia da portaria de punição com a explicitação sucinta do(s) fato(s) e falta(s) funcional(is), pena(s) e certidão do trânsito em julgado da decisão;

Circular nº 15/73-CGJ; Ofício-Circular nº 27/88-CGJ.

IV - determinar o conteúdo ocupacional do cargo de Oficial Escrevente lotado na Direção do Foro;

Circular nº 01/83-CGJ.

V - REVOGADO;

Provimento nº 38/03-CGJ.

VI - propor a designação de servidor judicial para exercer as funções gratificadas de Depositário Judicial e de Avaliador Judicial;

COJE, art. 102.

VII - homologar os contratos de trabalho dos servidores do Foro Judicial;

Lei Estadual nº 5.256, art. 658, § 2º.

VIII - nomear intérprete para atuar no Tabelionato, traduzindo declarações prestadas em idioma não conhecido do Tabelião e das testemunhas, quando não houver Tradutor Público, na forma do art. 132 do COJE;

IX - indicar os servidores que atuarão no plantão de atendimento durante as férias coletivas de janeiro, cuidando para que lhe seja comunicado o endereço onde poderão ser encontrados os em gozo de férias;

COJE, arts. 192, 193 e 194; Resolução nº 17/89-CM.

X - visar, mensalmente, o livro receita e despesa dos Cartórios Judiciais sob o regime privatizado de custas;

COJE, art. 197.

XI - encaminhar os pedidos de desestatização, adotadas as providências preliminares dispostas na Resolução nº 14/89-CM;

XII - na hipótese de desativação ou extinção de Serviços Notariais e de Registros de Distritos, dispor sobre a guarda do respectivo acervo e sobre a incorporação da respectiva área territorial à de outro Serviço;

Lei Estadual nº 8.011/85.

XIII - lotar servidores para atendimento exclusivo às tarefas vinculadas aos Juizados Especiais;

Lei Federal nº 9.099/95.

XIV - providenciar, nas justificações administrativas do tempo de serviço de servidores, antes da remessa do pedido à Corregedoria, a coleta de prova testemunhal ou pericial, ou de ambas, conforme as circunstâncias de cada caso;

Provimento nº 07/69-CGJ.

XV - processar e decidir o pedido de autorização de escrevente para a prática de atos de cancelamento de protestos;

Provimento nº 02/85-CGJ.

XVI - prévia análise de requerimentos de servidores, com manifestação sobre situações funcionais, desempenho, conveniência e viabilidade do pedido, e, conforme o caso, inspeção para instruir o expediente;

XVII - nomear servidor *ad hoc*, nos casos expressos em lei, com a observância seja a nomeação somente para atos isolados e não para período de tempo determinado ou indeterminado;

COJE, art. 74, XXIV; Ofício-Circular nº 31/83-CGJ; Resolução nº 13/89-CGJ.

XVIII - encaminhar à Corregedoria-Geral da Justiça, até o dia 15, os mapas estatísticos da Comarca;

XIX - ordenar o cumprimento de mandados oriundos de outras Comarcas e os da Justiça do Trabalho e da Justiça Federal, nas Comarcas do interior, quando houver razão impeditiva suscitada pelo Oficial;

Provimento nº 31/92-CGJ.

XX - realizar estudos visando à possibilidade de divisão da área territorial sob jurisdição da Vara/Comarca em zonas de atuação dos Oficiais de Justiça baixando ato administrativo dispondo sobre o zoneamento e vinculação dos Oficiais de Justiça a uma ou mais Varas;

Provimento nº 26/93-CGJ.

XXI - REVOGADO.

Provimento nº 01/2006-CGJ.

Capítulo VI

DOS JUÍZES SUPERVISORES DOS FOROS REGIONAIS DE PORTO ALEGRE

Art. 23 - Aos Juízes de Direito, no exercício da supervisão de Foro Regional, incumbe, sem prejuízo das atribuições do Juiz de Direito Diretor do Foro de Porto Alegre:

Provimento nº 11/83-CGJ.

I - visar os livros e autos findos que devam ser recolhidos ao Arquivo Público;

II - cumprir as diligências solicitadas pelas Comissões Parlamentares de Inquérito, desde que autorizadas pelo Presidente do Tribunal de Justiça;

III - mandar distribuir petições iniciais, inquéritos, denúncias e autos;

IV - rubricar os balanços comerciais, na forma da Lei de Falências, das empresas sediadas na área de atuação do Foro Regional;

- V - aplicar, quando for o caso, aos servidores da Justiça, as penas disciplinares cabíveis, comunicando-as à Direção do Foro Centralizado e à Corregedoria-Geral da Justiça;
- VI - processar e julgar os pedidos de justiça gratuita formulados antes de proposta a ação;
- VII - designar servidor da Justiça para conferir e consertar traslados e autos para fins de recurso;
- VIII - remeter, mensalmente, à Vara da Direção do Foro Centralizado, atestado de efetividade dos servidores lotados no Foro Regional;
- IX - organizar a escala de férias dos servidores lotados no Foro Regional, encaminhando-a à Vara da Direção do Foro Centralizado até o dia 30 de outubro de cada ano;
- X - opinar sobre concessão de férias, licenças ou afastamento de servidores;
- XI - sugerir à Direção do Foro Centralizado a expedição de provimentos administrativos que visem à regularidade dos serviços;
- XII - requisitar o fornecimento de material de expediente, móveis e utensílios necessários ao serviço judiciário;
- XIII - determinar o inventário dos objetos destinados aos serviços do Foro Regional, fazendo descarregar os imprestáveis e irrecuperáveis, com a necessária comunicação ao órgão incumbido do tombamento dos bens do Poder Judiciário;
- XIV - requisitar, por conta da Fazenda do Estado, passagens e fretes, nas empresas de transportes para réus que devam ser conduzidos;
- XV - proceder a sindicâncias;
- XVI - verificar, mensalmente, o cumprimento de mandados, rubricando o livro competente;
- XVII - fiscalizar os serviços da Justiça, principalmente a atividade dos servidores, cumprindo-lhes coibir que:
 - a) se ausentem, nos casos permitidos em lei, sem prévia transmissão do exercício do cargo ao substituto legal;
 - b) se afastem do serviço durante as horas de expediente;
 - c) descurem da guarda, conservação e boa ordem que devem manter com relação aos autos, livros e papéis a seu cargo, onde não deverão existir borrões, rasuras, emendas e entrelinhas não ressalvadas;
 - d) deixem de tratar com urbanidade as partes ou de atendê-las com presteza e a qualquer hora em caso de urgência;
 - e) recusem aos interessados, quando solicitarem, pessoalmente ou por telefone, informações sobre o estado e andamento dos feitos, salvo nos casos em que não lhes possam fornecer certidões independentemente de despacho;
 - f) violem o sigilo a que estiverem sujeitas as decisões ou providências;
 - g) omitam a cota de custas ou emolumentos à margem dos atos que praticarem nos próprios livros ou processos e nos papéis que expedirem e, quanto aos Oficiais de Justiça, omitam a cota relativa às despesas de condução e a referência aos quilômetros rodados;
 - h) excedam os prazos para a realização de ato ou diligência;
 - i) deixem de lançar em carga, no protocolo, os autos entregues a Juiz, Promotor ou Advogado;

j) freqüentem lugares onde sua presença possa afetar o prestígio da Justiça;

l) pratiquem, no exercício da função ou fora dela, atos que comprometam a dignidade do cargo;

m) negligenciem, por qualquer forma, o cumprimento dos deveres do cargo.

Art. 24 - Aos Juízes supervisores dos Foros Regionais da capital é estendida a delegação CORRECIONAL, no âmbito de suas regiões, com a seguinte competência:

Provimento nº 25/92-CGJ.

a) determinar providências de ordem administrativa relacionadas com a regularidade, disciplina e fiscalização dos serviços registrais e notariais, inclusive com a atribuição de lançar o visto mensal;

b) proceder às sindicâncias, podendo, quando for o caso, assegurada a defesa, impor as penas previstas nos incs. I a IV do art. 756 da Lei Estadual nº 5.256/66;

c) presidir processo administrativo, quando designado;

d) solucionar consultas e questões propostas, fixando orientação no tocante à escrituração de livros, execução e desenvolvimento dos serviços, segundo normas gerais estabelecidas pela Corregedoria-Geral da Justiça.

A atividade jurisdicional é sistêmica e envolve não somente a prática de atos no âmbito dos autos dos processos, mas, igualmente, na gestão do pessoal de apoio, na gestão da inter-relação com os advogados e sua corporação, com as demais entidades públicas (Ministério Público, Polícia Civil, Brigada Militar, Prefeituras, Câmara de Vereadores, SUSEPE etc) e privadas (EBCT, meios de comunicação, Universidades, sindicatos etc), cultura que precisa ser continuamente desenvolvida, inclusive mediante a inserção da sua avaliação como critério de merecimento, como forma de aperfeiçoamento institucional, bem ainda no constante treinamento para desenvolvimento de tal competência.

Sem embargo de sobre tal critério não haver consenso - até mesmo rejeição -, pela ampliação dos horizontes até o presente momento experimentado, calcado na atividade precípua do magistrado tradicional, o caráter inovador da proposta atende a visão sistêmica acima afirmada.

Nesse sentido, calha a lição de Paulo Roberto Mota⁴¹ quando analisa as teorias e modelos de mudança, na qual aborda a perspectiva de análise

⁴¹ Transformação Organizacional, Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001, p. 120.

organizacional por temas prioritários e unidades de análise, dentre as quais insere-se a estrutural, seara que aborda a distribuição de autoridade e responsabilidades quanto aos papéis e status desempenhados:

“A visão sistêmica e globalista liberta a organização de paradigmas, modelos e metáforas: todos os elementos são partes constitutivas e interdependentes de um mesmo fenômeno e, apesar de serem compreendidos na sua totalidade, podem ser vistos em perspectiva por critérios diversos.

Embora cada modelo revele apenas uma fração da realidade, condiciona significativamente as análises e prescrições para a mudança. Em conjunto, os modelos revelam contradições e complementaridades, sugerindo aos condutores da mudança atenção à pluralidade de análises e tolerância com formas alternativas de propor mudanças; compreender as interdependências entre as perspectivas e não descartar nenhuma, embora possa priorizar uma ou várias em determinada intervenção.

A mudança é multifacetada, inter e multidisciplinar, e deve usufruir da riqueza proporcionada pela diversidade de modelos ou focos de análise. Reconhecer vantagens e desvantagens em cada modelo não é só uma forma de valorizar a interdisciplinaridade como, também, de despertar a criatividade e de incorporar idéias antes desprezadas.”

Na atividade do Juizado Especial Cível, por exemplo, essencialmente a atividade jurisdicional é de administração das atividades do Juiz Leigo e Conciliadores.

Para a avaliação do item, propõe-se que na mesma ata de inspeção acima mencionada, verifiquem os Juízes-Corregedores se há, no âmbito da vara jurisdicionada, a prática de atos de boa gestão consistentes na efetiva supervisão da administração cartorária, onde fique evidenciada a boa organização cartorária quanto ao cumprimento das normas constantes da CNJ, em especial quanto aos prazos para cumprimento das atividades processuais ou quaisquer outras práticas de gestão administrativas que possam ser observadas.

Evidências de tal prática podem ser colhidas através de documentos e atas onde se constate constante interação entre o magistrado e sua equipe de trabalho, tais como ordem de serviços, planejamento estratégico da vara ou comarca, atas de reuniões etc.

Sugere-se que os conceitos referentes a tal item sejam estabelecidos da seguinte forma: (a) é efetivo na supervisão cartorária; (b) é relativamente efetivo na supervisão cartorária; (c) não é efetivo na supervisão cartorária.

Quanto às jurisdições que não disponham da possibilidade do exercício da qualidade de administrador ou gestor (Projeto Conciliação Itinerante, Plantão Judicial etc), deverá haver menção expressa na ata de inspeção para que esta circunstância não seja considerada como fator de merecimento quando ela não puder ser avaliada em relação a todos os magistrados em condições de promoção ou remoção.

(iv) outro fator a ser considerado como mérito é a concessão dos votos de louvor conferidos pelas Câmaras do Tribunal de Justiça e pelo Conselho da Magistratura.

Em que pese a diversidade de competências e da formação e entendimentos diferenciados dos avaliadores, tal circunstância não só é da tradição do nosso sistema de avaliação de promoção por merecimento, como possui como fator positivo a se impor o fato de que quando há o referido reconhecimento é porque houve fator significativo que por quem analisou o feito tanto quanto o próprio magistrado que proferiu a sentença, análise, ademais, feita por três outros magistrados componentes da Câmara.

O fato, outrossim, de haver menor ou maior liberalidade em determinadas Câmaras, na atualidade, não deve ser fator inibitório, antes pode haver um trabalho de conscientização de que a partir da aprovação da alteração de critérios de promoção e remoção por merecimento, esse dado passaria a ter valor objetivo, no conjunto de elementos que integram o item qualidade para o merecimento.

Por outro lado, a concessão do voto de louvor pelo Conselho da Magistratura supriria a lacuna em relação aos magistrados que exercem suas atividades exclusivamente perante as Turmas Recursais Cíveis e Criminal, Juizados Especiais Cíveis e Criminal, Vara das Precatórias, bem ainda as jurisdições exercidas mediante designações em relação aos quais não há ou dificilmente há qualquer atuação das Câmaras do Tribunal de Justiça ou ainda, quando há, sua apuração é de extrema onerosidade.

A OBJETIVIDADE DO CRITÉRIO DA PRODUTIVIDADE E A NECESSIDADE DE SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

A questão a ser desenvolvida nesta premissa refere-se ao critério objetivo da produtividade.

Penso que a aferição do referido critério, como já antes aventado, não é de simples resolução.

Uma primeira dificuldade a ser analisada refere-se ao fato de que a atividade de prestação de serviço, como é a do Poder Judiciário, necessita de uma adequação da relação de magistrados e servidores com a demanda, pois ela é que determinará os indicadores quantitativos - e também qualitativos da atividade prestada -, numa equação em escala acerca da qual se pode afirmar que a maior ou a menor existência dessa infra-estrutura acarretará em igual proporção não só a quantidade da respectiva distribuição da Justiça de modo útil e a tempo, mas também a qualidade da distribuição de tal valor tão caro à cidadania.

Isso implica que se busque a exata medida nessa escala, a partir da definição da capacidade média dos magistrados e servidores, como o fator que, a par dos demais elementos de infra-estrutura, se mostra como básico na construção dos meios para o desenvolvimento de um critério equalizado de produtividade, o que não é tarefa simples.

Como evidenciam Silvia Generali Costa, Luciano José Martins Vieira, Nelson Michel, Renato Michel e o ora subscritor do presente trabalho no ensaio **Mensuração da carga de Trabalho de Magistrados: uma análise comparativa do estudo realizado no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul com experiências internacionais**, in Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, vol. 26, dezembro de 2006:

O aumento da demanda e da complexidade processual vem gerando sobrecarga aos magistrados de diferentes países. Ao mesmo tempo, a sociedade exige celeridade na resolução dos seus conflitos, sem perda da qualidade intrínseca dos julgamentos e decisões. No caso brasileiro, a imprensa tem ressaltado a insatisfação da população com a demora na conclusão de processos e a

incapacidade do Judiciário de atender à demanda crescente. Face deste quadro, tornou-se urgente a busca por padrões que possam indicar um número ideal de processos que cada magistrado poderia atender, com a qualidade e a rapidez que os cidadãos necessitam e sem perda de qualidade de vida para os juízes. O presente artigo se propõe a apresentar diferentes metodologias utilizadas em estudos realizados em diversos países e comparar com a metodologia desenvolvida localmente para avaliar a carga e a distribuição de trabalho de magistrados de Primeiro Grau no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados apontaram para as seguintes questões: 1ª) a complexidade do tema, que não se presta a conclusões simplistas; 2ª) a existência de diferentes metodologias de análise da carga de trabalho de magistrados, cada uma delas com pontos fortes e pontos a serem revistos; 3ª) a necessidade de integração entre instituições locais, nacionais e internacionais na busca de indicadores confiáveis.

Uma outra necessária advertência é no sentido de que não pode haver uma simplificação da questão a partir de modelos privados, dada a especificidade da atividade prestada, como asseveramos em análise conjunta com Silvia Generali Costa e Luciano José Martins Vieira⁴²:

Um outro aspecto é a necessidade de desenvolvimento de modelos de investigação e de gestão que atendam as especificidades da gestão pública. As ferramentas gerenciais adotadas na administração judiciária devem ser adequadas ao setor público. Neste caso, a utilização de “*ranking* de produtividade”, próprios dos modelos de gestão privada, devem ser questionados.

No mesmo sentido vale ainda a conclusão de Paulo Roberto Mota que não obstante focada a área empresarial, tem ressonância na atividade jurisdicional⁴³:

“No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. As

⁴² PLANEJANDO A ESTRUTURA DO JUDICIÁRIO PARA O FUTURO: A DIFÍCIL BUSCA POR INDICADORES CONFIÁVEIS, in Revista da AJURIS. Porto Alegre., vol. 103, setembro de 2006, pp. 305-22

⁴³ Transformação Organizacional - A teoria e a prática de inovar, Rio de Janeiro:Qualitymark Ed., 2001, p. 31.

dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes desconhecido. Na inovação empresarial, valores como produtividade e qualidade não mais serão tratados a qualquer preço. Não se inovará um sistema produtivo desconsiderando injustiças sociais, esgotabilidade dos recursos naturais, ou em desatenção ao desenvolvimento individual ou à espiritualidade humana”

Não é por outra razão, segundo entendemos, que foi adotada de forma inédita uma regra constitucional de proporcionalidade visando à adequação da infra-estrutura de pessoal ao volume de demanda, a partir do critério populacional (art. 93, XIII⁴⁴), que é a outra forma de se reconhecer que a capacidade da prestação jurisdicional possui limites e que só a partir do reconhecimento de tais limites será possível planificar uma adequada e qualificada prestação jurisdicional.

Interferem, outrossim, no referido critério não só a eventual insuficiência de processos para efeitos de julgamento, por ausência de demanda, mas igualmente o excesso de demanda.

Com efeito, é bem provável que um magistrado que possua um movimento processual mensal entre 1.000 e 1500 processos⁴⁵ tenha, em regra, uma produtividade maior em número de sentenças e audiências de que um magistrado que possua um movimento processual mensal entre 8.500 e 9.500 processos.

Este último magistrado, trabalhando com sobrecarga cinco vezes maior do que seria o desejável, naturalmente terá um número maior de despachos e decisões interlocutórias, atendimento de partes e advogados, do que o primeiro, conseqüentemente destinando menor tempo para as sentenças e audiências.

⁴⁴ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(...)

XIII o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

⁴⁵ Este número, segundo o relatório executivo ANÁLISE DA CARGA E DA DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA DE PRIMEIRO GRAU”, desenvolvido UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, elaborado por solicitação da Corregedoria-Geral da Justiça e Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ, é o que seria o ideal para uma prestação jurisdicional de qualidade, conceito que inclui presteza e celeridade.

Escolhido de forma linear esse critério, centrado em número de sentenças e audiências, estaria afetada a igualdade da aferição na medida em que se desconsiderariam condições exógenas aos magistrados.

Desta forma, em face da possibilidade de distorções decorrentes de condições externas aos critérios para a avaliação de desempenho do magistrado, decorrente de um acentuado desequilíbrio do volume de demanda, para mais ou para menos, e da ausência de um padrão de desempenho único, há que se fazer um juízo de proporcionalidade entre os magistrados concorrentes, propondo-se a seguinte fórmula⁴⁶:

$$IP = \frac{\left(\frac{PJ}{PD - PR} \right) + \left(\frac{(1 - PP)}{PA} \right) + \left(\frac{(1 - PC)}{PA} \right)}{3}$$

Onde:

IP = Índice de Produtividade

PJ = Processos Julgados

PD = Processos Distribuídos

PR = Processos Redistribuídos

PP = Processos Paralisados há mais de 60 dias, em cartório, excetuando-se os sobrestados por determinação judicial.

PA = Processos Ativos

PC = Processos Conclusos há mais de 10 dias.

O significativo da referida formulação é que equaliza as jurisdições, estabelecendo relação entre os processos julgados, distribuídos e processos ativos.

Exemplificativamente:

Vara da Infância e Juventude da Comarca Y.

PJ = 174; PD = 155; PR = 02; PP = zero; PA = 168; PC = zero.

IP = 1,045

⁴⁶ Esta fórmula é utilizada pelo Tribunal de Justiça de Alagoas, pelo provimento n.º 11/2005, que institui o Índice de Produtividade para os Juizes de Direito, sendo uma adaptação da Resolução n.º 03/2001, do Tribunal de Justiça da Paraíba. Disponível em: <http://www.tj.al.gov.br/corregedoria_novo/provimentos/mostra_prov.php?c=162>.

Vara Judicial da Comarca X

PJ = 520; PD = 483; PR = zero; PP = 42; PA = 4.363; PC = 66.

IP = 1.012

Vara Judicial da Comarca Z

PJ = 400; PD = 237; PR = 03; PP = 111; PA = 3.955; PC = 142.

IP = 1.214

Em tal formulação, outrossim, deve se ter por processos julgados os seguintes critérios:

(i) na área cível todas as sentenças: **(i.1)** que resolvam relações processuais contestadas; **(i.2)** que resolvam relações processuais não contestadas; **(i.3)** homologatórias de acordos obtidos em audiência; **(i.4)** em que o juiz indeferir a petição inicial; **(i.5)** em que se verificar a ausência de pressupostos de constituição e de desenvolvimento válido e regular do processo; **(i.6)** em que o juiz acolher a alegação de perempção, litispendência ou de coisa julgada; **(i.7)** que acolher a alegação da falta das condições da ação, como a possibilidade jurídica, a legitimidade das partes e o interesse processual; **(i.8)** em ação de destituição ou suspensão de pátrio poder; **(i.9)** de destituição de tutela; **(i.10)** de apuração de ato infracional; **(i.11)** que decretar a ou julgar improcedente o pedido de falência; **(i.12)** a decisão judicial que conceder a recuperação judicial; **(i.13)** o julgamento das contas do administrador judicial, quando contestadas; **(i.14)** a sentença que encerrar a falência; **(i.15)** a sentença que julga extinta as obrigações do falido, quando contestada; **(i.16)** a sentença que indeferir o plano de recuperação extrajudicial, ou, quando houver contestação, o homologar.

(ii) na área criminal todas as extinções de processo decorrentes de sentenças: **(i.1)** absolutória; **(i.2)** condenatória; **(i.3)** de pronúncia, impronúncia, absolvição sumária e desclassificação em processo do Júri; **(i.4)** pela extinção da punibilidade em decorrência do reconhecimento da: **(i.4.1)** anistia, graça ou indulto; **(i.4.2)** da retroatividade de lei que não mais considera o fato como criminoso; **(i.4.3)** pela prescrição, decadência ou perempção; **(i.4.4)** do perdão judicial, nos casos previstos em lei. **(i.5)** que indeferirem a denúncia ou queixa

crime; (i.6) as compositivas das questões prejudiciais; (i.7) concessivas ou denegatórias de habeas corpus e mandado de segurança; (i.8) declaratórias penais.

No âmbito das Turmas Recursais Cíveis e Criminal e dos Juízes de Direito de entrância final convocados, computar-se-ão os acórdãos lavrados na condição de relator originário, revisor e redator para o acórdão.

No âmbito do Juizado Especial Criminal, da Vara das Precatórias, dos Projetos Conciliações e Justiça Instantânea, nos quais a atividade jurisdicional é essencialmente desenvolvida em audiência, a formulação seria diferenciada, não devendo se estabelecer relação deste índice com o das demais jurisdições, pois é pressuposto intrínseco da avaliação de produtividade que a base fática representativa da avaliação seja a mesma.

Nestes casos aos processos julgados (PJ) somar-se-ia o número de audiências realizadas (AR) obtendo-se a reformulação nos seguintes termos:

$$IP = \frac{\left(\frac{PJ + AR}{PD - PR} \right) + \left(\frac{(1 - PP)}{PA} \right) + \left(\frac{(1 - PC)}{PA} \right)}{3}$$

Exemplificativamente:

Juizado Especial Criminal Y.

PJ = 46; AR = 1340; PD = 5.296; PR = 02; PP = 30; PA = 1.140; PC = zero.

IP = 0,74

Juizado Especial Criminal X

PJ = 371; AR = 2.286; PD = 6.159; PR = 01; PP = 60; PA = 2.642; PC = 04.

IP = 0,801

Importante advertir, no entanto que nessas jurisdições o nível de comparação só pode se dar entre elas próprias, de **forma horizontal**, como no caso do Juizado Especial Criminal. Apurar-se-ia a produtividade média entre os diversos juizados para o confronto com a produtividade do magistrado integrante da lista de promoção.

Já na Vara das Precatórias, Projetos Conciliação e Justiça Instantânea, seria de forma vertical, ou seja, a produtividade é comparativa entre a própria atividade, de um período anual para o outro.

Já no âmbito do Juizado Especial Cível, na Vara de Execuções Penais e Vara de Execuções de Penas e Medidas Alternativas o índice de produtividade também se mostra distinto.

Aqui, mais do que qualquer outra jurisdição, a atividade do magistrado é de administração da justiça no sentido de uma boa gestão de pessoas (conciliadores e juízes leigos) e de processos de trabalho cartorário.

O foco, neste caso, independente da atividade própria do magistrado, realizando audiências e ouvindo partes e testemunhas, é o do resultado obtido com a apreciação do pedido da parte e extinção do processo.

Em razão disso, na formulação se substituída os processos julgados (PJ) por Processos Extintos (PE):

$$IP = \frac{\left(\frac{PE}{PD - PR} \right) + \left(\frac{(1 - PP)}{PA} \right) + \left(\frac{(1 - PC)}{PA} \right)}{3}$$

Exemplificativamente:

Juizado Especial Cível Y.

PE = 6.584; PD = 9.549; PR = zero; PP = 605; PA = 4.429; PC = zero.

IP = 0,850

Juizado Especial Cível X

PE = 6.744; PD = 10.582; PR = zero; PP = 1.007; PA = 6.180; PC = 43.

IP = 0,814

Juizado Especial Z

PE = 7.349; PD = 10.985; PR = zero; PP = 1.197; PA = 5.793; PC = zero.

IP = 0,820

A proposta das formulações como acima exposto é só aparentemente complexa na medida em que os referidos dados já se encontram no sistema

informatizado, bastando apenas que, mediante a criação de *software* próprio se sistematizem os dados.

Releva acentuar, outrossim, que se propõe que os períodos analisados sejam de doze meses de jurisdição efetiva, ou seja, “mês cheio”, devendo, portanto, ser excluído do referido período todos os afastamentos em decorrência de férias, convocação para funções administrativas, licenças para tratamento de saúde, maternidade, paternidade, casamento, nojo, frequência a cursos, produção de teses de pós-graduação, por mais de três dias, etc.

O CRITÉRIO DA RETENÇÃO INJUSTIFICADA DE AUTOS ALÉM DO PRAZO LEGAL E SEU CONTEXTO FÁTICO-NORMATIVO

Em relação ao item objetivo no sentido de que não será promovido o juiz que, injustificadamente, reter autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-lo ao cartório sem o devido despacho ou decisão (CF, art. 93, II, “e”⁴⁷), impõe-se consignar, como já antes referido, que:

“...muitas vezes se espera bom desempenho, ou melhoria do desempenho das pessoas, como se isto fosse uma manifestação apenas de sua vontade, fazendo ver que muitas vezes o desempenho pode ser prejudicado por condições desfavoráveis de organização e de ambiente.”⁴⁸

Se for legítimo que se exija do magistrado o cumprimento do dever funcional de atender toda a demanda que lhe é posta, dentro do prazo exigido CF, art. 5.º, LXXVIII⁴⁹), não é menos legítimo reconhecer que as circunstâncias de cada magistrado, muitas vezes, estão relacionadas a fatores que independem exclusivamente de sua vontade ou seu desempenho.

Veja-se que o próprio texto constitucional quando assegura a duração razoável do processo assinala que se deve igualmente dotar de meios que garantam a celeridade de tramitação.

⁴⁷ Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

(....)

II - promoção de entrada para entrada, alternadamente, por antiguidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

(...)

e) não será promovido o juiz que, injustificadamente, reter autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-los ao cartório sem o devido despacho ou decisão; (Incluída pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

⁴⁸ O Livro das Competências, 2.ª ed., Rio de Janeiro:Quallitymark Ed., 2003, p. 43.

⁴⁹ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

Por outro giro, reconhecendo os limites das unidades jurisdicionais, seja em relação aos magistrados, seja em relação aos servidores, também determina que o número de juízes deverá ser proporcional á efetiva demanda judicial e á respectiva população.

Esses fatores certamente são fundamentais para a análise do desempenho de mérito dos magistrados. Não é legítimo que se lhe exija maior contração ao trabalho que sua capacidade de atuação permite.

Em relação a tal item, deverá a ata de inspeção dos Juízes-Corregedores consignar se há sobrecarga de trabalho, como já acima assinalado, tendo como parâmetro relatório executivo “ANÁLISE DA CARGA E DA DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA DE PRIMEIRO GRAU”, desenvolvido pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, elaborado por solicitação da Corregedoria-Geral da Justiça e Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ, é o que seria o ideal para uma prestação jurisdicional de qualidade, conceito que inclui presteza e celeridade.

O CRITÉRIO DE APERFEIÇOAMENTO DO JUÍZO CRÍTICO

O critério de frequência e aproveitamento a cursos oficiais é importante elemento de avaliação de desempenho dos magistrados por representar instrumento de constante aperfeiçoamento dos magistrados.

Como sabido, a mudança é caráter constante da civilização, seja no mundo dado, seja no construído. Para acompanhar as mudanças que se refletem naturalmente no âmbito da ciência do direito, imprescindível que haja estímulo e valorização diferenciada para quem busca o constante aperfeiçoamento da atividade de pensar mediante o confronto de idéias de os cursos proporcionam, sobretudo os elaborados pela própria instituição, seja de forma própria, seja por intermédio das Escolas de Magistratura, em consonância quiçá com um planejamento em que restem verificadas as carências.

Uma primeira questão que merece abordagem é a restrição ou não do critério ao aperfeiçoamento efetivado pelas Escolas da Magistratura, nacionais ou estrangeiras, vinculadas aos Tribunais.

A sustentação de que a restrição permitiria um maior controle do critério, bem como alinhamento ao planejamento e gestão do âmbito do Tribunal parece-me insuficiente.

As Escolas da Magistratura em que pese ter sua orientação voltada à atividade jurisdicional possuem limites, algumas vezes, por que diretamente vinculadas a estrutura administrativa dos tribunais, intransponíveis, não podendo, de outro lado, abarcar a gama incomensurável de inter e multidisciplinaridade próprios do atual estágio da ciência do direito.

As instituições oficiais, notadamente Universidades públicas e privadas, muitas vezes mantém cursos de excelência reconhecidos pelo sistema oficial de fiscalização das instituições de controle e avaliação de ensino, reunindo em seus quadros professores de renome nacional e internacional que muitas vezes não transitam pela Escolas da Magistratura, daí propugnar-se a plena possibilidade de valoração em relação aos cursos ministrados pelas referidas instituições.

Há que se ter em conta, no entanto, que se deve valorar de forma diferenciada o aproveitamento da simples frequência.

Com efeito, a exigência de aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento naturalmente sempre exigirá maior dedicação, contração e desempenho do participante na medida em que será avaliado acerca do conhecimento haurido no curso, devendo ser maior peso na avaliação do merecimento.

Nessa hipótese propõe-se que na colheita e anotação dos dados acerca do referido item, seja especificada a modalidade para constar posteriormente da avaliação.

O CRITÉRIO NEGATIVO DE AUSÊNCIA DE IMPEDIMENTO AXIOLÓGICO CONSISTENTE NA EXISTÊNCIA DE PROCESSO ADMINISTRATIVO OU JUDICIAL CONTRA O MAGISTRADO

Imprescindível enfrentar, outrossim, questão de cunho axiológico acerca das promoções e remoções no que se refere à existência de processos administrativos ou criminais por crimes comuns dolosos ou de responsabilidade, bem ainda aplicação da eventual aplicação de pena administrativa.

Entende-se, inicialmente, que a existência de processo administrativo, crime ou de responsabilidade não pode ser motivo por si só para se retirar o magistrado da concorrência à promoção e remoção por mérito, salvo se suspenso preventivamente por decisão da autoridade competente.

Da mesma forma, a aplicação da pena somente será fator de afastamento da concorrência da promoção ou remoção por merecimento quando for aplicada a de censura, suspensão ou remoção compulsória.

Tal interpretação decorre do fato que, no âmbito do processo administrativo, a LOMAN, em seu art. 44, parágrafo único⁵⁰, dispõe que somente ao magistrado apenado com a pena de censura haja o afastamento do certame de promoção, o que, por si só, já afastaria os processos administrativos que acarretariam a mera advertência.

De outro lado, fica evidente que se há exigência da aplicação efetiva de pena, o mero processamento, sem que haja suspensão preventiva, não é motivo suficiente para se afastar o magistrado da concorrência por mérito.

Já a suspensão preventiva determinada pela autoridade competente, reveste-se de significativa relevância, pois deferida em situações em que o fato objeto do processo administrativo atente contra o decore da magistratura ou possa ser prejudicial à apuração dos fatos (Estatuto da Magistratura, art. 137), situações que axiologicamente são incompatíveis com a condição de quem esteja concorrendo à promoção e/ou remoção por mérito.

⁵⁰ Parágrafo único - O Juiz punido com a pena de censura não poderá figurar em lista de promoção por merecimento pelo prazo de um ano, contado da imposição da pena.

A IMPRESCINDÍVEL CRIAÇÃO DE ÓRGÃO DE AVALIADORES COMO ELEMENTO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E DE APRENDIZADO CONTÍNUO.

Entende-se imprescindível que se retome a denominada Comissão de Promoções da Magistratura, que agregaria a função também das remoções, proposta, aliás, propugnada pela Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul - AJURIS , conforme consulta feita aos seus associados e dado a conhecer à administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, mediante ofício específico sobre o tema.

Isso porque, modernamente, cresce a necessidade de especialização das competências, sendo que ensina a ciência da administração que a criteriosa seleção dos avaliadores é fator decisivo no êxito ou ruína do sistema de avaliação de desempenho.

A matéria de avaliação de desempenho para efeitos de merecimento dos magistrados certamente exige um acurado conhecimento não só dos fatos a serem coletados para efeitos de análise, mas o conhecimento de técnicas de avaliação adotadas pela ciência da administração para que possa representar o exato equilíbrio entre a permanente evolução e a razoável sedimentação dos critérios.

A competência do egrégio Conselho da Magistratura, a quem atualmente se atribui a decisão acerca das remoções e promoções dos magistrados, é extensa e abrangente, não permitindo, muitas vezes, um exame mais específico e especializado como a matéria em questão exige, como fator motivacional da carreira da magistratura.

Entende-se que a referida **Comissão de Promoções e Remoções** deveria ser composta pelo **2.º Vice-Presidente**, que a presidiria, pelo **Corregedor-Geral da Justiça** e por **dois membros** integrantes do **Órgão Especial** e por este eleito, sendo secretariado por um Juiz-Corregedor designado pelo Corregedor-Geral da Justiça.

O **mandato dos membros eleitos**, sugere-se, deveria ser de **quatro anos**, com possibilidade de uma re-eleição, garantindo-se com isso a necessária **estabilidade, memória e aperfeiçoamento constante** da própria comissão.

Sua **competência** seria similar à aprovada pela Emenda regimental n.º 08/88, com a redação seguinte:

a) propor ao Tribunal Pleno o Regulamento de Promoções e Remoções da Magistratura, mediante a adoção de critérios objetivos para orientar as promoções por merecimento;

b) fazer manter permanentemente os dados atualizados no sistema de informatização e os fornecidos pela Corregedoria-Geral da Justiça alusivos a cada magistrado, objetivando conhecer sua atuação profissional segundo os critérios de desempenho, presteza, produtividade e frequência e aproveitamento a cursos de aperfeiçoamento, bem como eventual causa impeditiva de inclusão na relação de remoção e promoção;

c) indicar e relatar no Órgão Especial, na forma prevista no Regulamento de Promoções e Remoções, os nomes dos magistrados considerados de maior mérito para a promoção e remoção;

d) exercer atividades correlatas, por delegação do Tribunal Pleno, do Órgão Especial, do Conselho da Magistratura e da Presidência do Tribunal de Justiça.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

A partir da análise de desempenho, produtividade, justificação de eventual retenção de autos além do prazo legal, frequência ou aproveitamento de cursos e ausência de causa impeditiva, completar-se-ia o quadro representativo de dados significativos para a análise da promoção e remoção por merecimento de cada magistrado, que seria distribuída em um quadro único com quatro itens, a saber:

1. Desempenho, presteza e retenção de autos injustificadamente

(i.1) Cumprimento dos prazos processuais;

(i.1.a) integralmente cumpridos, (i.1.b) na maioria das vezes cumpridos; (i.1.c) na maioria das vezes descumpridos; (i.1.d) nunca cumpridos;

(i.2) análise crítica das decisões e da sentença em confronto com acórdão, sob o ponto de vista da segurança na condução do processo:

(i.2.a) se houve prática de despachos e decisões interlocutórias que nada agregaram à resolução do feito;

(i.2.b) se houve menção no acórdão à incorreta produção da prova, quando for o caso;

(i.2.c) se houve anulação do processo ou da sentença por falta de fundamentação, fundamentação inadequada ou por cerceamento ao exercício de algum direito processual da parte.

(i.2.a), (i.2.b), (i.2.c): sim ou não em cada um dos sub-itens.

(i.3) A informação da **retenção injustificada** de autos acima do prazo legal e as eventuais observações que se fizerem pertinentes, inclusive quanto às **condições de trabalho** existentes (sobrecarga de trabalho, número de processos em tramitação proporcional ao número de Juízes que seria exigível na Comarca (CF, art. 93, XIII), infra-estrutura de informática e de pessoal disponível, ou seja, dos meios que garantam a celeridade da tramitação (CF, art. 5.º, LXXVIII) deverá ser colhida no **mês imediatamente anterior** à formação da lista de promoção ou remoção por merecimento.

Quanto à jurisdição prestada nas Turmas Recursais Cíveis e Criminal e na Vara de Precatórias, a análise de dados resumir-se-ia aos itens (i.1), (i.2.a) e (i.3).

No tocante à jurisdição exercida em caráter de designação como o Plantão Judicial, Justiça Instantânea, Projeto Conciliação e Projeto Conciliação Itinerante, o desempenho, a presteza da jurisdição e a retenção de autos injustificadamente deverão analisados mediante inspeção específica, anual, que deverá apontar tanto quanto forem possíveis os critérios acima elencados, por amostragem.

(ii) se houve interposição de **correição parcial** no mesmo período e o resultado.

(iii) **qualidade de administrador ou gestor.**

(iii.1) é efetivo na supervisão cartorária;

(iii.2) é relativamente efetivo na supervisão cartorária;

(iii.3) não é efetivo na supervisão cartorária.

(iv) Houve **concessão dos votos de louvor** conferidos pelas Câmaras do Tribunal de Justiça e/ou pelo Corregedor-Geral da Justiça.

2. Produtividade.

O segundo item do quadro de critérios objetivos é a produtividade, conforme as formulações acima referidas, sendo de se destacar, mais uma vez, que as jurisdições diferenciadas (**Turmas Recursais Cíveis e Criminal, Juízes de Direito de entrância final convocados, Juizado Especial Criminal, Vara das Precatórias, Projetos Conciliações, Justiça Instantânea, Juizado Especial Cível, Vara de Execução e Vara de Execução das Penas e Medidas Alternativas**) devem ter seu índice de produtividade analisados na forma já citada, pois - repita-se - é pressuposto intrínseco da avaliação de produtividade que a **base fática representativa** da avaliação seja a **mesma**, o que não ocorre nas referidas jurisdições quando comparadas às prestadas nas varas cíveis, criminais etc..

3. Frequência e aproveitamento a cursos:

Neste tópico, haveria dois campos: (i) um relativo ao aproveitamento; e o outro de (ii) frequência, onde se descreveria os dados circunstanciados acerca dos

cursos realizados e aproveitamento obtido relativamente ao período abrangido pela promoção e/ou remoção, sendo vedado seu cômputo mais de uma vez para movimentação da mesma natureza, ou seja, para mais de uma remoção ou mais de uma promoção, conforme o caso.

4. Ausência de causa impeditiva

Neste item, como acima descrito, seria verificada a existência de eventual pena disciplinar aplicada, notadamente de censura, suspensão ou remoção compulsória, ou ainda a existência de suspensão preventiva em sede de processo administrativo.

BIBLIOGRAFIA

Barroso, Luis Roberto. *Direito Constitucional Brasileiro: O problema da Federação*, Rio de Janeiro: Forense Ed., 1982,

_____. *PROMOÇÃO DE MAGISTRADO POR MERECIMENTO E RECUSA DE PROMOÇÃO POR ANTIGÜIDADE. INSTITUIÇÃO DE VOTO ABERTO E MOTIVADO. LEGITIMIDADE DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO*. Disponível em <<http://www.amb.com.br/portal/index.asp?secao=pareceres>>. Acesso em 20.02.08.

BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. Resolução nº 06, de 13 de setembro de 2005. Disponível: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=99&Itemid=160>

_____, Supremo Tribunal Federal, Informativo nº 383. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/arquivo/informativo/documento/informativo383.htm>>

Chiavenato, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*, vol. II, São Paulo: Atlas, 1979.

Costa, Silvia Generali; Martinewski, Cláudio Luís; Vieira, Luciano José Martins; Michel, Nelson; Michel, Renato. *Mensuração da carga de Trabalho de Magistrados: uma análise comparativa do estudo realizado no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul com experiências internacionais*, in *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS, vol. 26, dezembro de 2006.

Costa, Silvia Generali; Martinewski, Cláudio Luís; Vieira, Luciano José Martins. *Planejando a estrutura do Judiciário para o futuro: a difícil busca por indicadores confiáveis*, in *Revista da AJURIS*. Porto Alegre., vol. 103, setembro de 2006.

Costa, Silvia Generali; Vieira, Luciano José Martins; Michel, Nelson; Michel, Renato. *ANÁLISE DA CARGA E DA DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA DE PRIMEIRO GRAU*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça, 2005. Relatório de Pesquisa. Disponível resumo executivo em: <http://www.tjrs.gov.br/setores/qualidade/Resumo_Analise_Carga_de_Trabalho_1_Grau.pdf>.

Dallari, Dalmo de Abreu. *O Poder dos Juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996.

Gardner, Howard, Csikszentmihalyi, Mihaly e Damon, William. *Trabalho Qualificado*, ArtMed/Bookmann: Porto Alegre, 2004.

Haddad, Carlos Henrique Borlido. *Fatores de produtividade: proposta de avaliação de desempenho do magistrado federal*. Administração da Justiça Federal: concurso de monografias, 2004/Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários. - Brasília : CJF, 2005. (Série Monografias do CEJ, 10). Disponível em: <<http://daleth.cjf.gov.br/revista/monografia10.pdf>> . Acesso em 20.02.08.

Lobos, Júlio A. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas, 1979;

Lucena, Maria Diva da Salete. *Avaliação de Desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil: 1977;

Mota, Paulo Roberto. Transformação Organizacional, Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

Moussallem, Tárek Moysés. Fontes do Direito Tributário, São Paulo: Max Limonad.

Pontes, B.R. Avaliação de Desempenho, Uma Abordagem Sistêmica, 4.^a Ed. rev. e ampl. - São Paulo: LTr, 1989;

Resende, Enio. O Livro das Competências, 2.^a ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

RIO GRANDE DO SUL, Tribunal de Justiça. Consolidação Normativa Judicial. Disponível: <http://www.tj.rs.gov.br/legisla/CNJCGJ_Dezembro_2007_Prov_42_2007.doc>. Acesso em 20.02.08.

**O Gerenciamento por Processos
Implantado através da Escola Superior
da Magistratura da Associação de Juízes
do Estado do Rio Grande do Sul**

ROSANE WANNER DA SILVA BORDASCH

INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação.

A Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul - ESM Ajuris - surgiu, a par de previsão constitucional¹, voltada à formação e aperfeiçoamento de juizes, ou, como no dizer do Des. Cristovam Daiello Moreira², pela necessidade de “erigir uma Instituição para propor idéias ao ser humano magistrado - ser feliz e depois estar juiz - jamais agir como clone ou robô do pensar o pensado doutrinária ou jurisprudencial, mas gerar a norma jurisdicional justa e célere, sem, com ou contra o direito positivo injusto, iníquo, caduco e destrutivo da dignidade humana”.

Vinculada, como referido, à Ajuris, foi oficializada pelo Tribunal de Justiça do Estado através de Resolução do Órgão Especial, em sessão realizada em 27/10/1980.

Tem ela, por finalidade³, dentre outras, “propiciar meios para a especialização, aperfeiçoamento e atualização dos magistrados”.

Suas áreas de concentração são:

Centro de Preparação à Magistratura;

Centro de Formação Continuada de Magistrados;

Centro de Formação Continuada de Servidores da Justiça;

Centro de Formação Continuada de Juizes Leigos e Conciliadores;

Centro de Cultura Jurídica.

¹ Nota: Pela Emenda Constitucional 07/1977, a lei poderá condicionar a promoção por merecimento à aprovação em cursos ministrados por escola de aperfeiçoamento de magistrados, requisito repetido pelo artigo 87 da Lei Orgânica da Magistratura.

² MOREIRA, Cristovam Daiello. Entrevista concedida in <http://www.ajuris.org.br/sharewords/?org=AJURIS&depto=Escola&setor=Doutrina&public=31810>. Acesso em 21/03/2008.

³ Regimento Interno da Escola Superior da Magistratura, <http://www.ajuris.org.br/sharewords/?org=AJURIS&depto=Escola&setor=Institucional&public=4496>. Acesso em 21/03/2008.

1.2. Importância da Escola Superior da Magistratura.

Ao assumir papel de destaque na formação e aperfeiçoamento dos operadores do Poder Judiciário, a Escola deve desempenhar a importante tarefa de apoiar sua estruturação.

Com efeito, através da Emenda Constitucional 45, de 30/12/2004, foram estabelecidos critérios para a remoção voluntária de juízes⁴, onde, à aferição do merecimento, são obrigatórias a frequência e o aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento⁵, de onde exsurge imprescindível a atuação da Escola.

1.3. Missão, visão e valores da escola superior da magistratura da associação dos juízes do Rio Grande do Sul - ESM AJURIS.

Qual a razão de existir da Escola da Magistratura?

A missão, que deve explicar o motivo de cada ação desenvolvida, prende-se ao desenvolvimento e capacitação dos operadores do Poder Judiciário, podendo ser resumida pela proposição **“formar e desenvolver pessoas às atividades do Poder Judiciário”**.

Sua **visão**⁶ está estampada na sentença **“Excelência que faz a liderança”** e pode ser interpretada como sendo a **busca pela excelência no ensino e na transmissão do conhecimento**, de modo a se constituir numa instituição de referência na formação e aperfeiçoamento dos operadores do Poder Judiciário.

Como os **valores** da organização representam a forma de pensar suas ações e relacionamentos, para a Escola, podem eles ser assim elencados: a) **Conhecimento**; b) **Liderança**; c) **Ética**; d) **Inovação**; e) **Transparência**.

⁴ Nota: Onde se insere a promoção por merecimento.

⁵ Artigo 93, inc. II, “c”, da Constituição Federal.

⁶ Nota: Segundo Eliezer Arantes da Costa, representa “o que a organização quer ser no futuro”, “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. Saraiva, SP, 5ª tiragem da 1ª ed. de 2002. 2005. p. 35).

Todos estão voltados à busca do “bem supremo⁷” que é o **aprendizado**.

1.4. O papel da escola na implantação de um sistema gerencial por processos.

Tendo por missão a formação e aperfeiçoamento dos operadores do Judiciário, como visão, a excelência na transmissão do conhecimento e, por valor maior, o aprendizado, é a ESM a sede para o **crescimento contínuo dos magistrados**.

Assim, a partir da missão da Escola, podemos elencar como linhas **estratégicas** para o alcance da visão:

- Capacitação dos operadores do Poder Judiciário - magistrados e servidores -, bem como os alunos do Curso de Preparação à Magistratura às práticas do Direito e disciplinas afins;
- Desenvolvimento de pesquisas de inovação em práticas jurisdicionais e administrativas voltadas ao aprimoramento do Poder Judiciário.

A já citada norma constitucional tem por objetivo conferir merecimento àqueles magistrados realmente capacitados à promoção, quer em razão da presteza no exercício da jurisdição, quer em razão do aproveitamento em cursos à carreira.

Nesse sentido, o escopo do presente trabalho é o de analisar a instituição de um sistema, na Escola, que permita a implementação integral deste dispositivo. A abordagem proposta diz com a seleção de um macro-processo voltado ao aperfeiçoamento de magistrados e inserido dentro do Centro de Formação Continuada, a partir de trabalho desenvolvido junto à equipe da Escola, ao longo ao ano de 2007.

⁷ Nota: Sobre os valores institucionais, leciona Drucker: “cada organização tem um sistema de valores que é determinado pela sua tarefa. Em todo hospital do mundo, os cuidados com a saúde são considerados o bem supremo. Em toda escola, o aprendizado é o bem supremo. Para que a organização tenha um desempenho de alto padrão, seus membros precisam acreditar que aquilo que ela está fazendo é, em última análise, a única contribuição para a comunidade e a sociedade da qual todas as outras dependem”(DRUCKER, Peter F. *Administando em tempos de grandes mudanças*. Pioneira Thomson, SP, 7ª reimpr. da 1ª ed. de 1995. 2006. p. 48).

O trabalho será desenvolvido da seguinte forma: a) na primeira parte, avaliação teórica dos conteúdos que devem constar do **crescimento contínuo** - liderança e gestão; b) na segunda parte, desdobramento dos processos de trabalho da própria Escola ao atingimento da proposta.

Busca-se, com isto, assegurar a efetividade da sua atuação, no cumprimento da missão institucional ao aperfeiçoamento de magistrados através do desenvolvimento de lideranças, formação e gestão da equipe e gerencimanto dos meios operacionais através dos processos.

II. LIDERANÇA E GESTÃO.

2.1. O papel do líder.

O líder tem o indelegável papel de conduzir a mudança.

Senge⁸, discorrendo sobre as organizações que aprendem (*learning organizations*), dispõe: “líderes das organizações que aprendem devem fazer mais do que apenas formular estratégias para explorar as novas tendências. Eles devem ser capazes de ajudar as pessoas a entender as forças sistêmicas que moldam a mudança”.

Com isto, o autor enfatiza a necessidade da visão holística ou sistêmica, qual seja, a de que em quaisquer ações são estabelecidas relações de causa e efeito.

Richard Whiteley enumera as “sete condutas de liderança nas pessoas-chave das organizações vitoriosas”⁹: 1. a efetiva colocação do cliente em primeiro lugar; 2. a constante promoção da visão organizacional; 3. a procura permanente de meios ao aprendizado; 4. a crença na equipe; 5. o impulso ao trabalho; 6. a manutenção do rumo; 7. a disponibilidade para pôr “a mão na massa”.

Vale dizer: o líder, tendo o foco no cliente, promove a alavancagem da equipe rumo à visão e ao crescimento contínuo.

Sobre o ato de liderar, Paulo Motta¹⁰ leciona:

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. Para isso o líder tem de descobrir em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro, e novas alternativas dentro do papel gerencial e da missão que lhe é conferida. A visão clara da missão e das alternativas e a habilidade de comunicá-las com exatidão servem como atrativo e fonte

⁸ SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro. 21ª ed. 2006. p. 382.

⁹ WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro. Campus. 1992. p. 92.

¹⁰ MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Record, RJ. 2ª ed. 1991. p. 221.

de confiança para os subordinados (liderados) que participam do empreendimento coletivo.

(...)

O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no de seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo.

Os requisitos à instituição da liderança na organização podem, então, ser resumidos como:

- a) a disseminação da missão e da visão a todos;
- b) a fixação dos valores como normas de conduta;
- c) o desdobramento das estratégias para todos os níveis;
- d) a promoção do comprometimento de todos com os princípios, valores e credos da organização.

Warren Avis¹¹, traduz de forma bastante clara o desenvolvimento enfocado:

A missão implica em que você defina claramente seu propósito básico ou objetivo com seus colaboradores - ou que se assegure de que se sabe qual é o 'campo de tiro' que lhe corresponde e a direção geral em que se deve disparar.

As metas são os alvos específicos nos quais você está atirando ao tratar de completar sua missão. Têm de estar totalmente fixos, porque se estão mudando a todo momento, com certeza você não os acertará. Você deve estar em posição de colocar a bala no centro do alvo tantas vezes quantas disparar. Essa é a maneira de alcançar um êxito máximo. Para que você tenha as melhores possibilidades de acertar, deve estar bem treinado para a realização e estar certo de que suas armas funcionam devidamente. Devem estar lubrificadas, absolutamente limpas e ajustadas para o vento e a elevação corretos. Dessa forma, você está bem encaminhado.

Se quiser ser campeão permanente, mês após mês e ano após ano, a seqüência lhe é indispensável. Deve continuar prestando atenção ao bom estado das armas, à eficácia de suas sessões de treino e a seu preparo mental. Se se descuidar na verificação dos procedimentos básicos, seu placar pode cair.

¹¹ AVIS, Warren. *Atrave-se a ser o líder - os segredos do sucesso empresarial*. Maltese, SP. 1989. p. 95.

Toda mudança exige, do líder, disposição para a alteração na forma de execução das atividades e busca de alternativas, envolvendo e comprometendo sua equipe com o resultado e o crescimento.

2.2. Orientação Estratégica.

Considerado um dos mais importantes doutrinadores da administração moderna, Peter Drucker¹² destaca a **estratégia** como indispensável meio para o alcance da visão:

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Kaplan e Norton apontam os “princípios da organização focalizada na estratégia”¹³:

- “mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”, onde sustentam a necessidade de “descongelar” a organização;
- “traduzir a estratégia em termos operacionais”, criando referencial comum a todos os operadores;
- “alinhar a organização à estratégia”, afastando os “silos funcionais”, barreiras departamentais por especialidades, cada uma com linguagem e cultura próprias;
- “transformar a estratégia em tarefa de todos”: toda a equipe deve conduzir suas rotinas de acordo com a estratégia;
- “converter a estratégia em processo contínuo”.

¹² DRUCKER, Peter F. Administração em tempos turbulentos. São Paulo. Pioneira. 1980. p. 42.

¹³ KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Elsevier, RJ. 10ª ed., p. 18.

A promoção da orientação estratégica, pelo líder, assegurará o bom desempenho da organização.

2.3. Práticas Inovadoras.

A adoção de práticas inovadoras deve ser uma constante na organização.

Segundo Paulo Motta¹⁴, “a criatividade consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional. Refere-se a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado”. A figura a seguir demonstra a proposta:

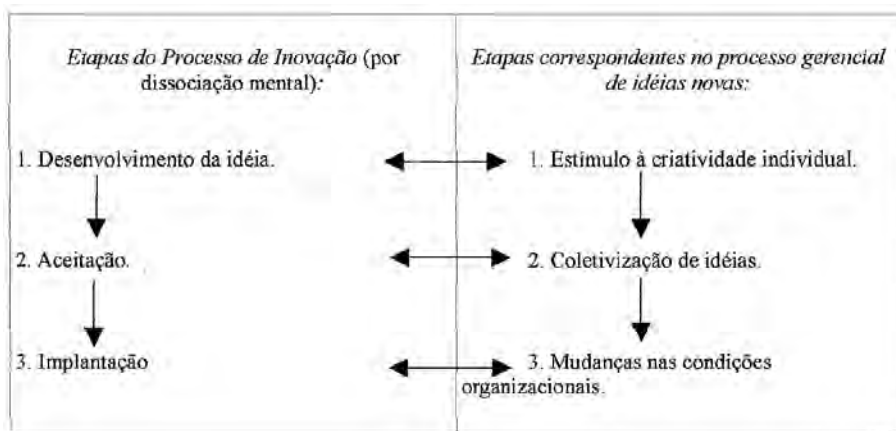


Figura 1: “Inovação como Processo Organizacional de Gerenciar Idéias Novas”.

Fonte: MOTTA, Paulo. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Record, RJ. 2ª ed. 1991. p. 231

¹⁴ MOTTA, Paulo Roberto. op. cit. p. 230.

2.4. Gestão de Pessoas.

Para Ronald Degen¹⁵: “não é só no atendimento direto a clientes que os empregados precisam estar motivados e bem-treinados”. Prossegue: “a experiência japonesa demonstrou que não adianta ter o mais sofisticado controle de qualidade se os empregados não estiverem imbuídos da vontade e do orgulho de produzir qualidade”.

As vantagens da participação dos operadores em todo o processo de mudança e implantação de melhorias é demonstrada na tabela a seguir, apresentada por Paulo Motta:

<i>Dimensão</i>	<i>Função Positiva Primordial</i>	<i>Conceito</i>
ECONÔMICA	EFICIÊNCIA	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade.
SOCIAL	DISTRIBUIÇÃO E SEGURANÇA	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.
POLÍTICA	DEMOCRATIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização.
ORGANIZACIONAL	INTEGRAÇÃO	Aumentar a integração e o compartilhamento de valores visando a desenvolver identificação, a lealdade e a ceitação de valores comuns.
PSICOLÓGICA	AUTO-REALIZAÇÃO	Satisfazer as aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência.

Figura 2: “Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas”.

Fonte: Motta, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Record, RJ. 2ª ed. 1991. p. 176.

¹⁵ DEGEN, Ronald. O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial. McGraw-Hill, SP. 1989. p. 132.

Deming¹⁶ descreve as ações do “gerente de pessoas”:

1. compreender e passar à equipe o significado do sistema e do trabalho em grupo;
2. ajudar os funcionários na apreensão de que integram um sistema;
3. entender as diferenças e tentar otimizar a capacidade de todos;
4. estudar os resultados como forma de melhorar o seu próprio desempenho, além de criar confiança, incentivar a liberdade e a inovação.

As melhores práticas devem ser incentivadas como rotina dentro da organização. Assim, a tarefa do líder, a par do enfocado, é a de conduzir sua equipe no processo de mudança, alinhando a organização às estratégias fixadas.

2.5. “A chave do sucesso de um plano de gerenciamento da qualidade”¹⁷.

Segundo Julio Lobos¹⁸, trata-se de essencial diferença em relação ao gerenciamento tradicional: na gestão da qualidade, o operador é ator no planejamento e não mera figura coadjuvante. Assim, para ele, “a chave do sucesso de um plano de Gerenciamento da Qualidade, enfim, é uma só: que os Operadores estejam dispostos a se autocontrolar”.

Prossegue o autor¹⁹:

Qualidade é uma palavra simpática aos ouvidos dos bons, mas pode vir a soar cruel e impiedosa para os medíocres. Aperfeiçoar significa ficar com o que se tem de melhor, abrindo mão do resto - e isto também vale para os recursos humanos. A excelência poucos conseguem... ou não seria excelência.

Portanto, são as pessoas as únicas responsáveis pelo sucesso ou fracasso na implantação de um método de gestão.

¹⁶ DEMING, W. Edwards. A nova economia para a indústria, o governo e a educação. Qualitymark, RJ, 1997, p. 98-101.

¹⁷ Nota: a expressão é a utilizada por Julio Lobos, cujo texto é citado no parágrafo subsequente.

¹⁸ LOBOS, Julio. *Qualidade! Através das pessoas*. São Paulo. J. Lobos. 1991. p. 73.

¹⁹ Ibidem.

A Teoria das Restrições (TOC - *Theory of Constraints*), proposta por Goldratt, ressalta que, muitas vezes, as verdadeiras restrições não são as máquinas, mas as políticas da organização²⁰.

A figura a seguir, de Whiteley, destaca a importância que o líder deve dar a todos os operadores, caso efetivamente queira alcançar o sucesso em seu planejamento:

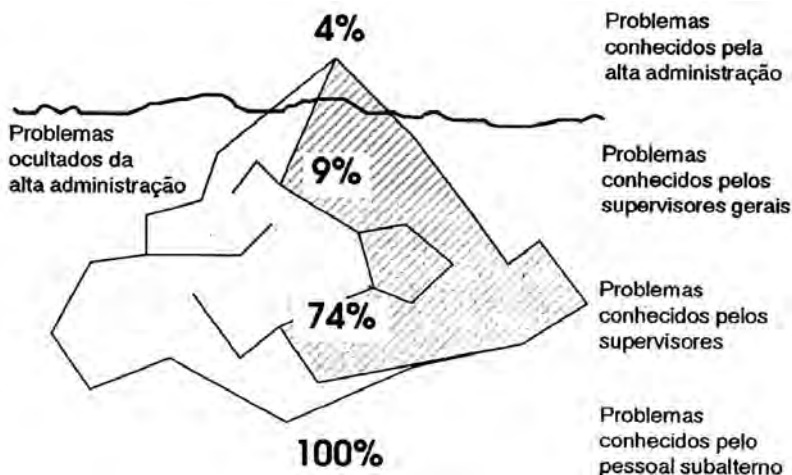


Figura 3: “Iceberg da ignorância” para demonstrar a necessidade da eliminação de barreiras para detecção e solução de problemas.

Fonte: WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro. Campus. 1992. p. 92.

A imagem autoriza concluir que só a integração entre todos os operadores assegurará o total diagnóstico dos problemas da organização.

²⁰ GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. A Meta: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo. Educator. ed. ampliada. 1993. p. 315 (a Teoria das Restrições está baseada em cinco passos: 1. identificação das restrições do sistema ou gargalos; 2. decisão de como melhor explorar a restrição; 3. subordinação de todo processo à restrição; 4. melhoria da restrição. 5. se a restrição não for quebrada, deve haver o retorno ao item 1, com a advertência de que só não se pode deixar a inércia ser a restrição do sistema).

Peter Senge, elencando “as leis da quinta disciplina”²¹, afirma: 1. “os problemas de hoje vêm das 'soluções' de ontem”, pois, em verdade, o problema originário não foi realmente resolvido, mas apenas adiado ou transferido; 2. “intervenções bem-intencionadas”, não resolvem o problema e provocam uma contra-medida do sistema que anula completamente a iniciativa; 3. quando utilizada uma medida imprópria, poderá haver melhora no sistema, a curto prazo, com posterior piora; 4. “a saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro”; 5. a longo prazo, a utilização de soluções não-sistêmicas pode ser mais danosa à organização; 6. cada sistema tem seu próprio ritmo e, portanto, mudanças sistêmicas não podem ser inseridas com a pressa desejada; 7. “causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço”, ou seja, o efeito indesejado não será imediatamente sentido; 8. “pequenas mudanças podem produzir grandes resultados - mas, freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias”; 9. “você pode assobiar e chupar cana - mas não ao mesmo tempo”; 10. “dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes”, onde o importante é apurar os “limites do sistema”, independentemente dos “limites organizacionais”; 11. “não existem culpados” - “o pensamento sistêmico mostra-nos que não existe 'lá fora', que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema”.

A cultura organizacional envolve o conjunto de crenças e expectativas de todos os seus integrantes, aspecto que deve ser trabalhado em qualquer planejamento, a fim de que não haja resistência à mudança²².

Segundo Goldratt²³:

Acho que todos concordariam que o maior obstáculo para uma implementação bem-sucedida é superar a resistência à mudança. A chave está em saber como orientar a dinâmica da interação entre pessoas com diferentes objetivos e diferentes níveis de entendimento.

²¹ SENGE, Peter. op. cit. p. 89-98.

²² OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas. São Paulo. Atlas. 29ª ed. 2004. p. 295.

²³ GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. A meta: um processo de melhoria contínua. São Paulo. Nobel. 2ª ed. revista e ampliada. 2002. p. 364.

A figura a seguir exhibe o “iceberg organizacional”, na concepção de Djalma de Oliveira:

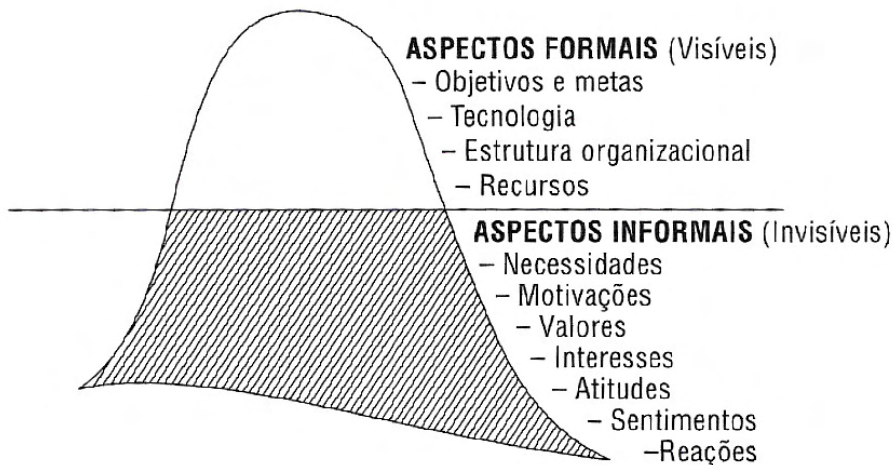


Figura 4: “Iceberg organizacional” cuja totalidade integra a cultura da organização e deve ser reconhecida no planejamento.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas. São Paulo. Atlas. 29ª ed. 2004. p. 295.

A mudança inclui a aquisição de novas habilidades, bem assim, atualizações sistemáticas, pois sempre há o que aprender.

Cabe, então, agora, enfatizar os aspectos necessários em um treinamento para adultos, elaborados por Magda Vila e Marli Santander²⁴:

- a) Praticidade: relação entre o que vai ser ensinado e a vida real e imediata do adulto.
- b) Troca de informações: valorização da experiência anterior do adulto através de discussões em grupo.
- c) Reflexão: utilização de técnicas que provoquem 'desequilíbrio' nos conhecimentos já existentes, objetivando 'abrir espaço' para novas informações.

²⁴ VILA, Magda et SANTANDER, Marli. Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003. p. 44.

- d) Desafio: adoção de atividades que contenham certo grau de dificuldade e exijam resolução de problemas práticos.
- e) Vivência: aprendizagem através de experiências novas e da vivência com outras pessoas, incluindo o ambiente externo.
- f) Ritmo: respeito às características individuais no que se refere ao tempo de assimilação.
- g) Participação: o adulto precisa fazer parte do ambiente de ensino, dando opiniões sobre o conteúdo e encontrando o seu próprio caminho.
- h) Experiência: o adulto tem uma perspectiva mais realista do mundo que os cerca e consegue ter 'insights' juntando todo seu conhecimento.
- i) Reconhecimento: adultos gostam de ter seus talentos e informações utilizados na situação de ensino.

De Sordi²⁵ destaca as principais informações que deverão ser objeto do treinamento, dentre elas: a atividade a ser desenvolvida pela equipe; o escopo do processo; o fluxo do trabalho; regras do negócio e suas exceções; melhores práticas; produtos e clientes; perdas do processo.

O autor²⁶ orienta a documentar o processo atual, para:

- a) nivelar o conhecimento da equipe de projeto sobre o processo de negócios atual, o que permite que todos conheçam os prós e os contras da forma atual de operar e gerenciar o processo de negócios, subsidiando, assim, todos os membros da equipe com informações fundamentais para a participação e a colaboração desses membros ao longo do projeto;
- b) permitir que a própria organização conheça o processo de negócios atual, uma vez que as análises do dia-a-dia da empresa geralmente são feitas setorialmente, em especial sob uma perspectiva de áreas funcionais;
- c) permitir que a organização tenha parâmetros para a avaliação de desempenho do novo processo de negócios, sendo capaz de comparar o desempenho do antigo processo (documentados nessa fase) com os resultados obtidos pelo novo processo resultante do projeto de reestruturação.

Não basta a concepção do planejamento, se não houver comunicação suficiente a todos os envolvidos, de forma a que saibam exatamente o que é deles esperado. Da mesma forma, esta comunicação não se esgota em um único contato,

²⁵ SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. Saraiva, SP, 2ª tiragem. da 1ª ed. de 2005. 2006. p. 163.

²⁶ Ibidem, p. 166.

ao contrário, decorre da sistematização dos encontros, troca de idéias, avaliações e reavaliações, *feedback*.

As vantagens da participação dos operadores em todo o processo de mudança e implantação de melhorias é demonstrada na tabela a seguir, elaborada por Paulo Motta:

<i>Dimensão</i>	<i>Função Positiva Primordial</i>	<i>Conceito</i>
ECONÔMICA	EFICIÊNCIA	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade.
SOCIAL	DISTRIBUIÇÃO E SEGURANÇA	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.
POLÍTICA	DEMOCRATIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização.
ORGANIZACIONAL	INTEGRAÇÃO	Aumentar a integração e o compartilhamento de valores visando a desenvolver identificação, a lealdade e a ceitação de valores comuns.
PSICOLÓGICA	AUTO-REALIZAÇÃO	Satisfazer as aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência.

Figura 5: “Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas”, segundo Paulo Motta. Fonte: Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Record, RJ. 2ª ed. 1991. p. 176.

Segundo Maslow²⁷: “se todos os envolvidos tiverem total clareza das metas, diretivas e dos propósitos mais amplos da organização, praticamente todas as outras questões se tornam simples perguntas técnicas”. É possível afirmar, portanto, que a resistência à mudança pode ser superada com a clara e constante informação de seus propósitos.

Não existe uma fórmula prévia; todavia, treinamento e comunicação constantes acarretam o envolvimento de todos no crescimento contínuo.

2.6. Arquitetura dos processos.

O gerenciamento por processos tem como vantagens o desenvolvimento de maior cooperação interfuncional, permitindo aos operadores a visão sistêmica:

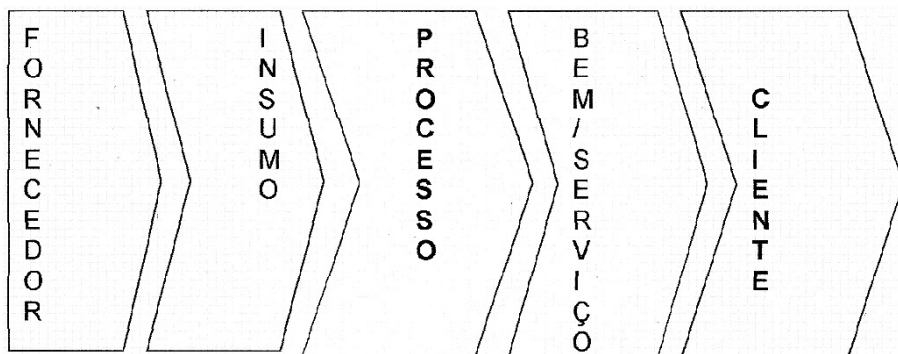


Figura 6 - Macro-fluxo do gerenciamento por processos.

Principais características do gerenciamento por processos²⁸:

- a) Foco no cliente;
- b) Equipe de trabalho alinhada com os processos;
- c) Execução eficiente.

²⁷ MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2001. p. 59.

²⁸ ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por Processos. Slide 17 . http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/disciplinas-em-andamento/pro2713_1/capitulo%207%20Gr%20Pro%20rev1%2020070513.pdf . Acesso em 15/03/2008.

A seqüência de atividades desempenhada deve ser entendida como uma entrada voltada a uma saída buscada (efeito desejado e programado), tornando as fases do processo visíveis para todos.

Os três principais processos podem ser definidos como sendo²⁹:

- Processos operacionais: voltados ao gerenciamento da cadeia de fornecedores e seus insumos, entradas, alocação de recursos para a execução;
- Processos de relacionamento: voltados à gestão de resultados, comunicação interna e externa;
- Processos de inovação: voltados à melhoria contínua e desenvolvimento de produtos e serviços.

A visão da totalidade do processamento permite a completa análise da sua estrutura, deficiências, gargalos, desempenho e resultados. É, no dizer de Peter Senge³⁰, “ver a floresta, além das árvores”.

Segue o doutrinador:

“A arte do pensamento sistêmico está em ver *através* da complexidade, enxergando as estruturas subjacentes que geram a mudança. Pensamento sistêmico não significa ignorar a complexidade. Ao contrário, significa organizá-la em uma história coerente que lance uma luz sobre as causas dos problemas e sobre a forma que eles podem ser solucionados de maneira duradoura”... “O que mais precisamos é encontrar meios de distinguir o que é importante do que não é importante”.

2.7. Processo.

Podemos definir **processo** como uma seqüência de atividades encadeadas voltadas à produção de determinado resultado.

Para Luiz Carlos M. D'Ascenção³¹, “processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)”. O autor usa o Diagrama de *Ishikawa* para demonstrar o conceito:

²⁹ Ibidem. Slide 41.

³⁰ SENGE, Peter. op. cit. p. 155.

³¹ D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. Atlas, SP, 3ª tiragem da 1ª ed. de 2001. 2001. p. 56.

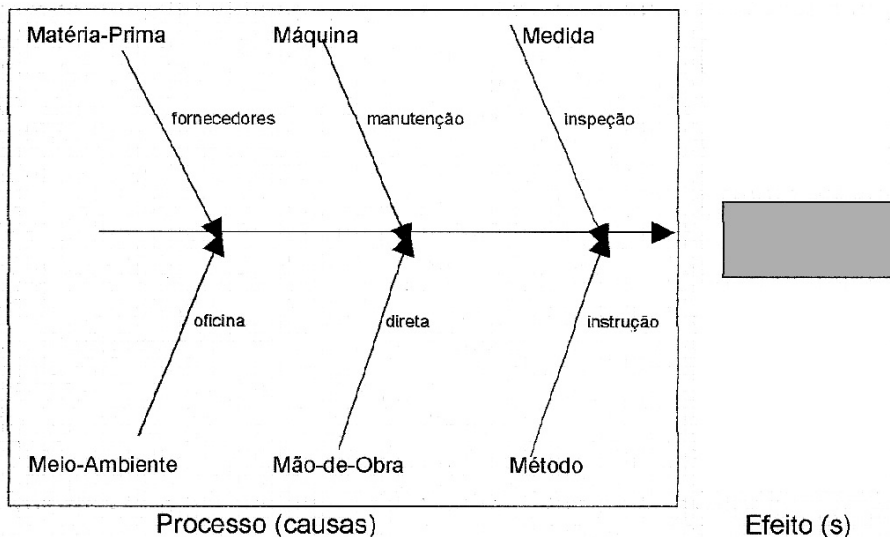


Figura 7: Diagrama de Ishikawa para a concepção de processo como relação de causa e efeito. Fonte: D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. Atlas, SP, 3ª tiragem da 1ª ed. de 2001. 2001. p. 57.

Não obstante a matéria-prima (insumo) e respectivo fornecedor estejam, de regra, fora do processo (constituem o seu *input*), o encadeamento demonstra a composição do processo, onde ocorre a atividade transformadora em si, destinada a agregar valor. Nesse ponto, precisa a definição de De Sordi³², pela qual “processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, que geram algo de valor para seus clientes”.

³² SORDI, José Osvaldo de. op. cit., p. 4.

2.8. Gerenciamento por processos.

A estrutura tradicional das organizações costuma ser representada através da figura dos “silos funcionais”:

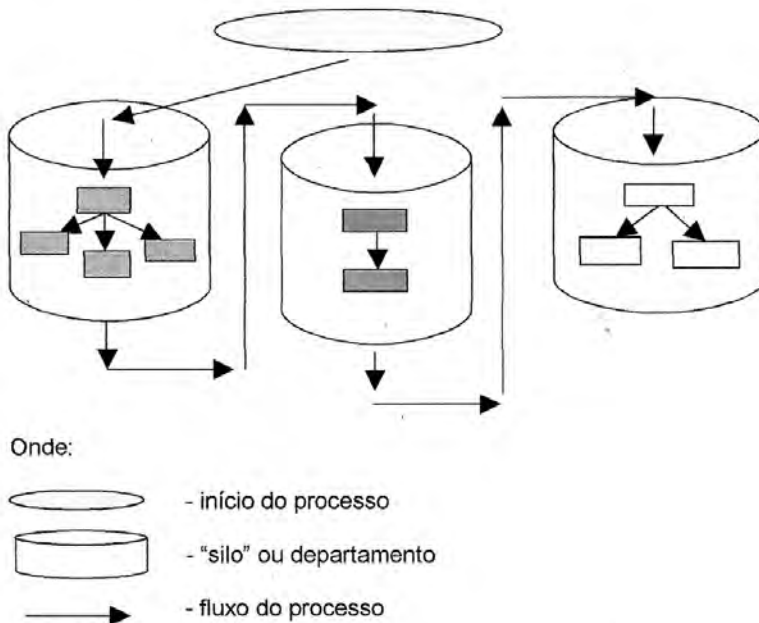


Figura 8: Organização setorizada através de silos funcionais.

José Osvaldo de Sordi³³ aponta as desvantagens deste tipo de estrutura organizacional:

- a) “fluxo de informações difuso e comunicação ineficaz”;
- b) “falta de visão geral do negócio”;
- c) “falta de responsabilidade clara sobre o produto final”;
- d) “maior alienação das pessoas”;
- e) “trabalho muito seqüencial”;

³³ Ibidem. p. 159.

- f) “os problemas só são percebidos no produto pronto”;
- g) “atrasos e demoras”;
- h) “duplicidade de esforços e retrabalho”;
- i) “falta de sinergia”;
- j) “inflexibilidade, pouca agilidade e tempo de ciclo grande”;
- k) “dificuldades de visualizar as atividades que não agregam valor”.

A falta de visão da totalidade do processo leva à ausência ou grande dificuldade na percepção da falha antes que ela ocorra; da mesma forma, a existência de linguagens departamentais diferentes importa na dificuldade de comunicação entre os setores envolvidos no processo.

Acrescente-se que, na sistemática do processamento através dos silos funcionais, há grande circulação, a aumentar a demora na prestação do serviço.

O que define a expressão **gestão**?

Podemos dizer que ela envolve a atividade de direção de um sistema, através de planejamento, controle e tomada de decisão.

Vicente Falconi³⁴ define gerenciar como sendo o “ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”.

Como as pessoas se constituem no principal patrimônio da organização, a gestão não pode se limitar à busca de problemas e respectivas soluções, mas, fundamentalmente, de conduzir as equipes no desempenho da sua missão.

A **gestão por processos**, portanto, enfoca o sistema a partir da atividade desempenhada (v. definição de processo), como acentua De Sordi³⁵: “o termo gerenciamento remete às funções de monitoramento e controle do recurso gerenciado, enquanto a gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes”.

³⁴ CAMPOS, V. Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. INDG, MG, 8ªed., 2004, p. 75.

³⁵ SORDI, José Osvaldo De. op. cit. p. 23.

2.9. PDCA.

O sistema de gestão envolve a definição da equipe responsável, identificação das necessidades do cliente, análise do fluxo de processo e sua documentação.

A atividade envolve planejar; executar; controlar e padronizar - etapas que caracterizam o PDCA:

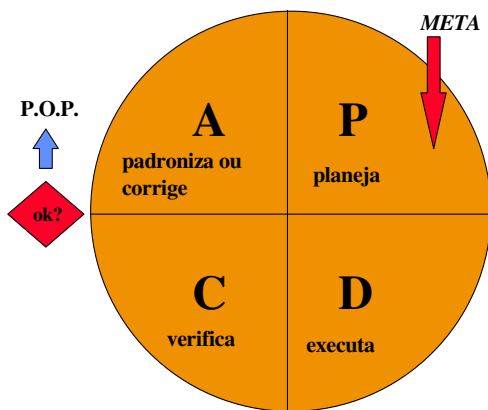


Figura 9: Ciclo PDCA.

O método pode ser assim especificado:

P	1. Análise do processo / avaliação inicial; 2. Definição das metas (objetivo com limitação temporal); 3. Desenvolvimento do método para alcance da meta (como).
D	4. Informação / treinamento / preparação da equipe; 5. Execução (colocar em prática o plano);
C	6. Verificação - comparação dos resultados (antes e depois) a partir dos indicadores: Meta atingida?
A	7. Se a meta foi atingida, Padroniza; se não, age corretivamente.

Figura 10: Detalhamento do ciclo PDCA.

Segundo Jorge Cerqueira³⁶:

Uma das heranças da era da gestão pela qualidade total que se mantém cada vez mais pertinente é a utilização do ciclo PDCA - *Plan-Do-Check-Act* - para identificar e segmentar as ações básicas da gestão. Pode-se dizer que a aplicação desse ciclo, modernamente denominado ciclo de aprendizado, pode ser confundido com o próprio conceito do que seja a gestão”.

(...) em geral, as pessoas não têm o hábito de planejar e não gostam de verificar se as coisas estão caminhando conforme o planejado. É mais fácil tocar a rotina como está e, diante das não-conformidades surgidas, ir tentando corrigir os rumos, sem a preocupação de empregar um processo analítico que permita inicialmente planejar e prevenir a ocorrência de falhas e posteriormente indicar as causas, em vez de simplesmente amenizar os sintomas indesejáveis.

(...) sem planejamento e sem verificação, não há aprendizado real nem retenção dos benefícios já atingidos.

Assim deve ser quando analisamos o processo de trabalho: ele precisa ser desdobrado, esmiuçado, medido, avaliado do início ao fim da cadeia, da entrada à saída, a fim de amparar e apoiar corretamente o planejamento a ser desenvolvido.

Destaque-se:

- a) o sistema mais eficiente para a gestão dos processos é através do PDCA;
- b) qualquer planejamento deve ser simples e alcançar todos os integrantes da organização.

³⁶ CERQUEIRA, Jorge Pedreira de, et MARTINS, Márcia Copello. **Auditorias de Sistemas de Gestão** - ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 - ISO/IEC 17025 - SA 8000 - ISO 19011. Qualitymark, RJ, 2004. p. xi (prefácio da segunda versão).

III. DESDOBRAMENTO OPERACIONAL.

3.1. Crescimento contínuo.

Como exposto ao início, o crescimento contínuo dos magistrados integrantes do Poder Judiciário será assegurado pela formação de lideranças e capacitação em gestão, tendo por escopo o desenvolvimento de uma nova filosofia gerencial, nela incluída a necessária mudança cultural, pela qual os conceitos de controle e melhoria não ficarão restritos aos setores administrativos, passando a integrar a rotina da tramitação dos processos judiciais.

3.2. Desenvolvimento de um sistema para o crescimento contínuo.

O aporte teórico apresentado no capítulo anterior teve por objeto trazer novo enfoque à exigência constitucional do aperfeiçoamento a magistrados, qual seja, o da obtenção de resultados através do gerenciamento dos processos de trabalho (circulação e processamento das ações judiciais).

Nesse passo, surge o desafio à Escola ao desenvolvimento de sistema que atenda à nova demanda, pois ela se constitui no meio ao crescimento contínuo dos operadores do Poder Judiciário, consoante explicita o Diagrama de Árvore a seguir:



Figura 11: Diagrama de Árvore exibindo os desdobramentos da exigência constitucional nas atividades da Escola para a promoção do crescimento contínuo.

No pertinente à qualidade demandada, é possível estabelecer a seguinte correlação:

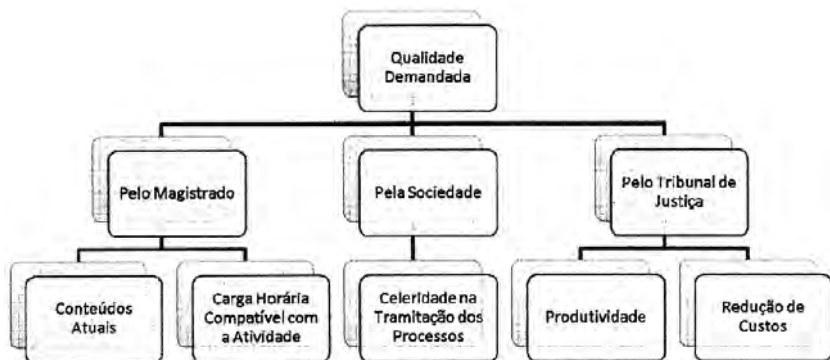


Figura 12: Diagrama de Correlação para a qualidade demandada de acordo com o cliente interno ou externo.

O fator crítico de sucesso é o desenvolvimento de um sistema de avaliação do aproveitamento que possa se converter em critério objetivo para atendimento à norma constitucional.

Segundo Dellaretti Filho³⁷, os itens de controle constituem a transformação numérica das características da qualidade; os itens de verificação, a seu turno, estão voltados ao ponto de falha potencial ou do problema. Os primeiros duram enquanto persistir o processo e existir a necessidade ao acompanhamento do efeito ou determinada característica da qualidade, os últimos, enquanto houver a causa potencial da falha. Existe, portanto, uma relação de causa e efeito entre eles. Ambos se constituem em indicadores do processo.

Por característica, eles devem expressar numericamente a informação buscada, ou seja, o objeto avaliado. O item de controle mede o resultado ou efeito buscado e, portanto, é fixado a partir da qualidade demandada pelo cliente interno ou externo; o item de verificação é eminentemente causal e diz respeito a um ponto específico do processamento.

³⁷ DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 36 - 40.

O indicador é uma decorrência da fixação da meta (objetivo a ser atingido em determinado período de tempo) e está associado ao método que venha a ser estabelecido no planejamento.

A figura a seguir ilustra a correlação apontada:

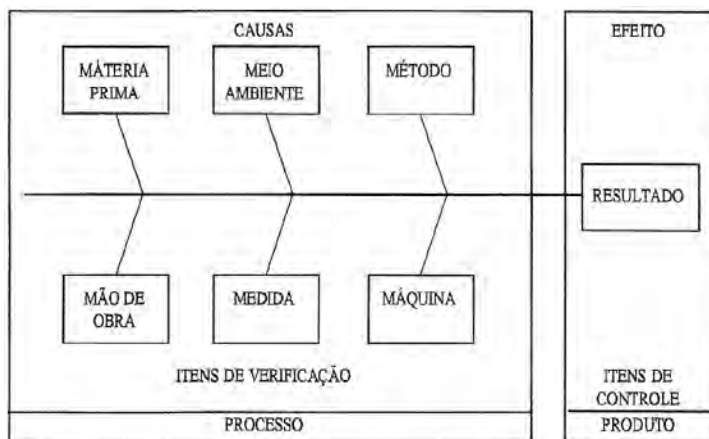


Figura 13: “Itens de verificação e de controle de um processo” - correlação.

Fonte: DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 37.

Assim, para o processo denominado crescimento contínuo:

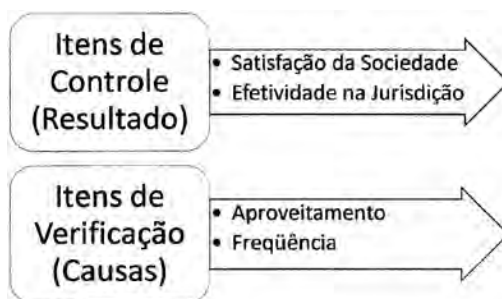


Figura 14: Fixação dos itens de controle e de verificação do processo.

A expressão numérica deverá refletir as características apontadas:

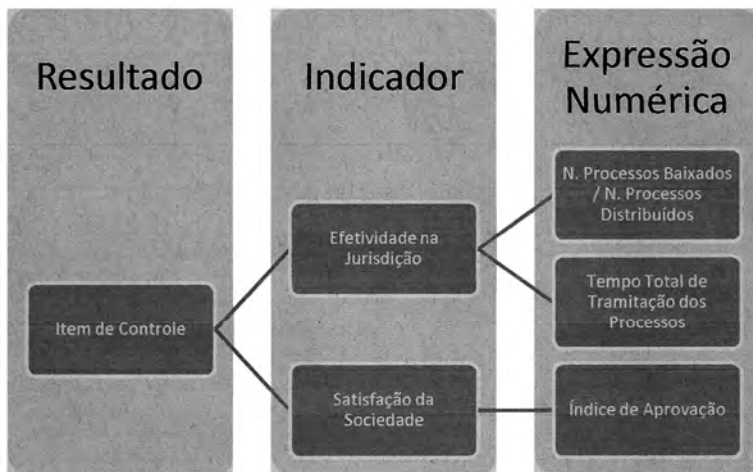


Figura 15: Diagrama de Correlação entre qualidade demandada e expressão numérica do item de controle.

No âmbito interno, voltados às causas, estão os itens de verificação:



Figura 16: Diagrama de Afinidades para itens de verificação.

Estes são, então, os processos internos da Escola (ou sub-processos do processo crescimento contínuo) que deverão ser desenvolvidos.

3.3. Processos de trabalho da escola.

O processo de trabalho deve ser avaliado e mapeado através da identificação dos fornecedores, insumos fornecidos, transformação operada, produto ou serviço resultante, cliente interno e ou externo e os recursos envolvidos. Da mesma forma, a análise deverá permitir sejam vislumbrados os gargalos, pontos críticos, recursos envolvidos.

A figura a seguir demonstra o encadeamento referido, definindo os limites do processo:

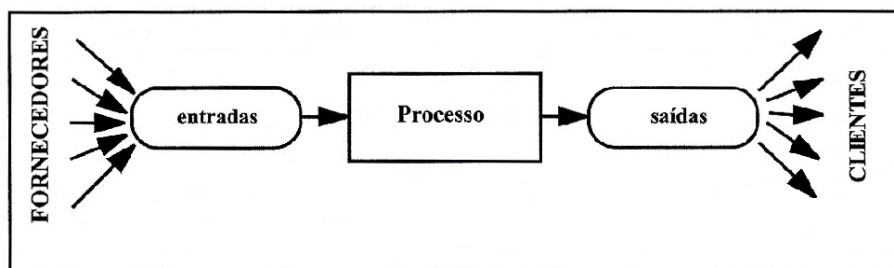


Figura 17: FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente).

Fonte: ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 225.

De Sordi³⁸ justifica o mapeamento:

Identificação de gargalos: Identificar atividades que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo, permitindo estabelecer regras que tenham o *throughput* e o tempo de execução das atividades como parâmetros para o disparo de ações corretivas. (...)

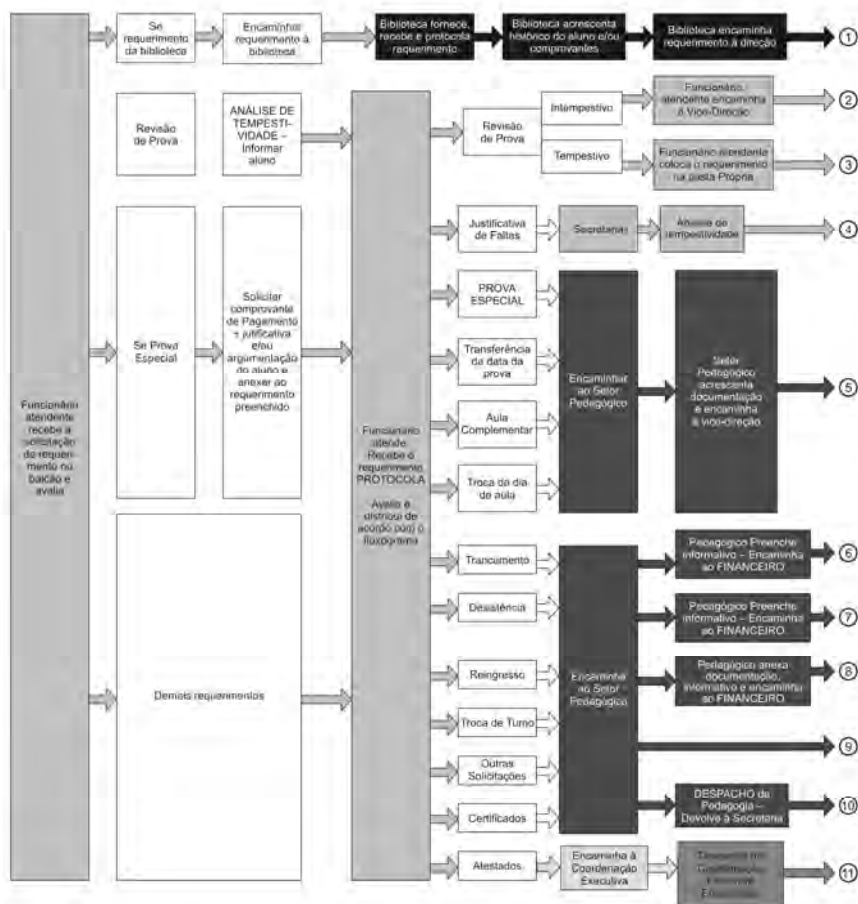
Apontamento do caminho crítico e demais dados da operação em tempo real: Apontar em tempo de real os indicadores da operação do processo: desempenho do momento, metas estabelecidas, números obtidos pelo *benchmarking* análogo. Permitir a comparação desses

³⁸ DE SORDI, José Osvaldo. p. 85-86.

números entre diferentes versões de um processo, como também seu uso no ambiente de simulação, verificando graficamente o resultado de alterações no processo.

A fixação dos limites do processo (que pode variar de acordo com o grau de detalhamento buscado) é o primeiro passo ao diagnóstico da fase de análise inserida no “P” do PDCA, pois só assim será possível estabelecer o correto plano de ação, constituir indicadores e metas, bem assim exercer o controle e a melhoria.

A figura a seguir demonstra os processos da parte administrativa da Escola, envolvendo diversos setores (identificados por cores):



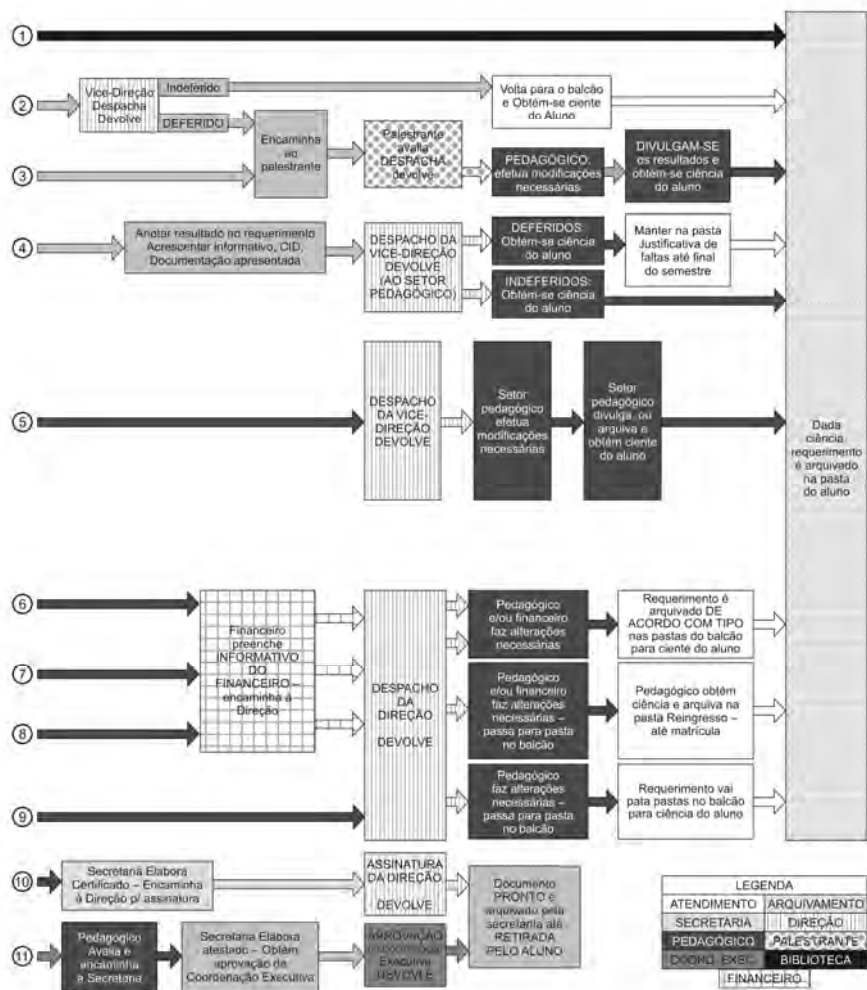


Figura 18: Mapa dos processos da Escola - Centro de Preparação à Magistratura.

Fonte: "Grupo Master" - Equipe de operadores da Escola, mapeamento dos processos.

Identificados os processos, estabelecidos os seus limites e definidas as estratégias voltadas ao cliente, deve ele ser gerenciado:

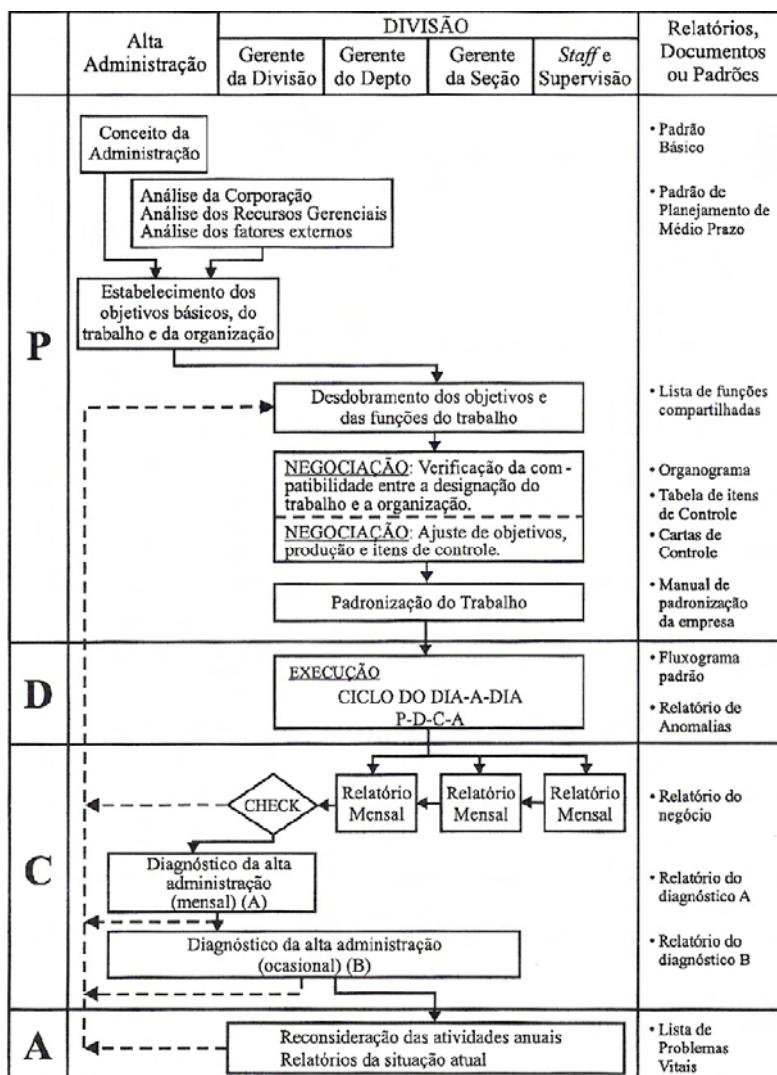


Figura 19: Gerenciamento através do PDCA.

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima. INDG. 2004. p.125.

Segundo Falconi³⁹, “o PDCA é o caminho para se atingirem as metas”.

A par da visão “excelência que faz a liderança”, podemos definir:

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Manter elevado índice de aprovação de seus alunos nos concursos de ingresso na magistratura.	Percentual de aprovação: Número de Alunos da Escola Aprovados / Número Total de Aprovados no Concurso	90%

Figura 20: Desdobramento Objetivo Estratégico - Indicador - Meta para o Centro de Preparação à Magistratura.

Os processos estampados na figura 18 demonstram a linearidade da circulação, indicando a correção do proceder que pode ser assim representado:

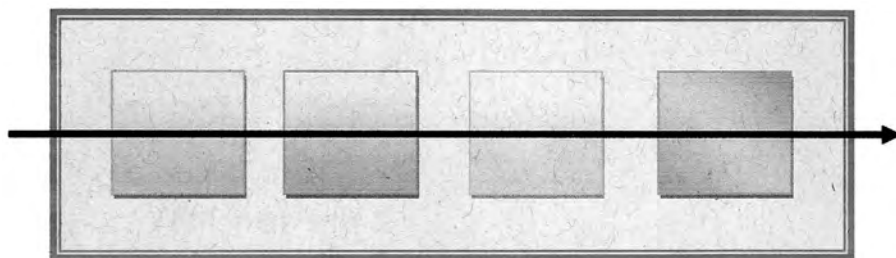


Figura 21: Gestão por processos na Escola da Magistratura.

Afora a indispensável gestão organizacional de seus processos de trabalho - vale dizer, os processos antes detalhados devem sofrer constante acompanhamento para controle e melhoria - bem assim obtenção de resultados convergentes às estratégias fixadas, a Escola deve ser o berçário de inovações, elaboração de projetos, enfim, o local de fomento do Judiciário do futuro.

A capacitação de novos integrantes, através do Centro de Preparação à Magistratura, constitui-se em parte da missão institucional da Escola e apoiará o

³⁹ CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima. INDG. 2004. p. 111.

atingimento da visão do Poder Judiciário, qual seja, a prestação jurisdicional justa e a tempo.

Dentro desta perspectiva, já na fase inicial, deve ser instituída a cultura gerencial, quer no âmbito da administração dos micro-sistemas que serão submetidos ao futuro magistrado (Cartórios e Foros de Comarcas), quer no relativo à jurisdição, principalmente acerca da tramitação e acompanhamento dos processos que passarão à sua responsabilidade quando da assunção no cargo.

Superada a fase inicial e logrando êxito, o candidato, na primeira fase do concurso, a capacitação gerencial deve, igualmente, integrar o conteúdo da parte prática, desenvolvida junto a Varas e Juizados.

Por fim, consolidada a carreira, disciplinas como gestão, administração, economia e matérias afins, como estatística, contabilidade etc, devem passar a fazer parte do aperfeiçoamento contínuo e sistemático, pois, outra vez, trata-se da busca da visão institucional do Poder Judiciário.

O desdobramento pode ser demonstrado na forma a seguir:

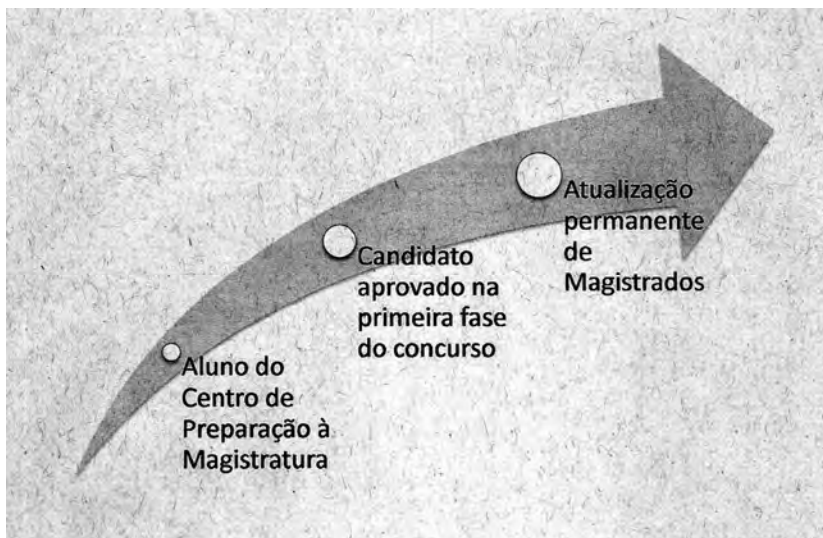


Figura 22: Etapas de preparação e aperfeiçoamento que deverão contemplar disciplinas relativas à gestão.

3.3.1. Disciplina de Gestão da Qualidade.

No estágio inicial, o “Curso de Preparação à Magistratura” prevê, em seu conteúdo programático⁴⁰, no Nível III, dez horas-aula da disciplina de “Administração e Poder Judiciário”, cuja ementa é a seguinte:

Análise da função administrativa do Poder Judiciário e das competências delas decorrentes. Relacionamento entre autonomia e independência. Avaliação dos reflexos da Emenda Constitucional n. 45/2005 sobre a autonomia do Poder, notadamente em matéria orçamentária e de organização de serviços.

Da mesma forma, também com dez horas-aula de carga, a disciplina de “Qualidade Total”:

A disciplina pretende mostrar que a qualidade total só é possível através de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos nos processos geradores de bens e serviços. A idéia de avaliação da evolução das melhorias é imprescindível na implantação da metodologia da qualidade. Destarte, a proposta é no sentido de apresentar conceitualmente a metodologia e fornecer meios e ferramentas de implantação voltadas ao exercício da jurisdição.

Ainda que a carga horária comporte ampliação, a fim de possibilitar o desenvolvimento de práticas gerenciais, sua instituição, no conteúdo programático é grande avanço e se constitui em importante diferencial relativamente aos cursos similares, onde apenas a cultura jurídica é contemplada.

3.3.2. Cursos e Seminários de Administração Judiciária.

O Juiz da 9ª Vara do Trabalho de Curitiba, Eduardo Milléo Baracat, afirma⁴¹:

⁴⁰ AJURIS, Escola Superior da Magistratura da Ajuris. Conteúdo Programático do Curso de Preparação à Magistratura. http://www.escoladaajuris.com.br/programa%202008_1_%20final.pdf. Acesso em 15/07/2008.

⁴¹ Artigo Escola Judicial -2 Administração Judiciária, endereço <http://olimpiadas.parana-online.com.br/canal/direito-e-justica/news/102463/> (Acesso em 10/08/2008).

Normalmente as críticas feitas às escolas judiciais são no sentido de que perde-se demasiado tempo nestas e que os juízes são mais úteis produzindo sentenças, realizando audiências e promovendo os demais atos da jurisdição. É a concepção que prioriza a quantidade e não da qualidade da prestação jurisdicional.

Na verdade, o Poder Judiciário vive seus dias entre a cruz de ter que entregar a prestação de forma rápida; e, a espada, de o fazê-lo com o mínimo de qualidade. A sociedade é implacável na cobrança de prestação jurisdicional célere e de qualidade, desconhecendo a inexistência de meios materiais e humanos para isto.

Lógico que a questão da morosidade da prestação jurisdicional envolve outros fatores dentre os quais os inúmeros recursos e instâncias possíveis no direito processual brasileiro.

Inegável, todavia, que para se fazer um trabalho com qualidade, é necessário mais tempo do que se o fizer com qualidade inferior. O mesmo raciocínio se aplica ao ato judicial, seja audiência, sentença ou qualquer outro.

É verdade que se deve ter um mínimo de prazo para que haja a prestação jurisdicional, o que dependerá da complexidade de cada caso e das provas e diligências necessárias.

No entanto, é possível, através de uma administração judiciária eficaz, organizar e descentralizar certos atos judiciais, de forma a tornar alguns procedimentos mais racionais, e, por conseguinte, muito mais céleres.

A Escola Judicial também deve ter esta atribuição, de juntamente com os servidores e juízes, descobrir meios eficazes de administração judiciária, de modo a tornar o procedimento mais racional, eliminando atos repetitivos ou desnecessários.

Para isto, importante que no projeto pedagógico da Escola estabeleça-se como um dos objetivos a melhoria da administração judiciária, capacitando o juiz a pensar o órgão judiciário de maneira harmônica.

A comunicação entre as Escolas Judiciais do Paraná - Estadual, Federal e do Trabalho - e a elaboração de atividades conjuntas pode contribuir significativamente para este intento e outros que visem a melhoria da prestação jurisdicional.

A abordagem sistematizada das disciplinas relacionadas à gestão ainda está restrita a poucos Tribunais, sendo comum a realização de eventos, seminários e cursos de pequena duração, nos quais os conteúdos são introduzidos.

Lauro Rocha Reis⁴², tratando da administração judiciária no âmbito do STJ, elaborou monografia na qual, a respeito da capacitação dos operadores através do desenvolvimento de treinamento interno, através da multiplicação, onde registra:

⁴² REIS, Lauro Rocha. Administração Judiciária na Materialização da Prestação Jurisdicional, no Âmbito do Superior Tribunal de Justiça. http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/8852/1/Administra%C3%A7%C3%A3o_Judici%C3%A1ria_na_materializa%C3%A7%C3%A3o.pdf.

O Superior Tribunal de Justiça, através da Secretaria de Gestão de Pessoas, desenvolve vários projetos de capacitação de pessoal, principalmente voltados para questões gerenciais.

Ocorre que com relação a atividades de materialização da prestação jurisdicional, cuja relevância a doutrina muito bem registra, a questão necessita de maior atenção. Os coordenadores dos órgãos julgadores, no ano de 2002, desenharam plano de ensino para treinamento de servidores nas atividades cartorárias em curso prático.

O programa foi desenvolvido por processo de trabalho, com o detalhamento de todos os atos a serem praticados em cada atividade. Dos quinze módulos projetados, apenas quatro chegaram a ser ministrados e poucas turmas de servidores tiveram oportunidade de participar.

O que se levou em conta, de início, foi o fato de o funcionário aprender a realizar o trabalho de maneira totalmente informal e, após anos de prática, em sendo deslocado para realizar outra atividade, mesmo que dentro do mesmo processo de trabalho, enfrenta sérias dificuldades.

Dai a filosofia de se selecionar servidores *experts* em determinada atividade para, na condição de instrutor interno, devidamente remunerado, treinar os demais colegas, isto é, instrutor em um módulo, aluno em outro, o que demonstrou ser o treinamento baratíssimo, do ponto de vista econômico.

Nenhum treinamento no Superior Tribunal de Justiça teve até hoje repercussão tão positiva perante os servidores, nem tampouco custou tão barato, mas lamentavelmente ainda permanece insipiente.

Ações mais contundentes hão que ser tomadas com relação à capacitação específica dos auxiliares da justiça. Maior agilidade na implementação dos módulos do curso há que advir dos responsáveis pela área de treinamento de pessoal.

A capacitação específica na especialização destes servidores como administradores judiciários é imperativa e oportuna, pois as vãs tentativas de adaptação de conceitos e estratégias advindas da atividade empresarial privada, sem o respeito aos limites impostos pela legislação processual, que tem por escopo garantir tratamento isonômico às partes litigantes e estrita observância ao princípio da ampla defesa, têm gerado paradoxos e entraves desnecessários na atividade judiciária.

Ao invés de se contratar consultor externo, como tem acontecido em toda a atividade pública, imperativo é que a capacitação do pessoal seja mais ampla e efetiva. O administrador tem obrigação de conhecer as peculiaridades da atividade técnica específica, principalmente se tal atividade se destina à proteção da liberdade, honra e patrimônio do ser humano. O processualista, por sua vez, carece de noções administrativas aplicáveis à peculiaridade de seu mister, a fim de que haja maior facilidade de comunicação e explicitação de suas necessidades, de modo a agilizar a satisfação, por parte do administrador, evitando assim que o jurisdicionado padeça com desnecessária solução de continuidade na resposta estatal à sua postulação.

É de indiscutível necessidade a incorporação, às rotinas de treinamentos, das disciplinas relativas à gestão - nisso há unânime concordância. A forma - pela contratação externa ou pelo desenvolvimento de multiplicadores internos - deverá levar em conta custos, capacidade e disponibilidade, sendo importante alerta o registro feito pelo monografista sobre o STJ a respeito da descontinuidade.

Eventos nacionais são periodicamente realizados tendo por objeto questões voltadas à gestão. Exemplificativamente:

a) o III Encontro de Juízes Estaduais - ENAJE -, realizado em setembro/2007, no Maranhão, divulgou trabalhos de gestão para a disseminação das práticas;

b) a VIII Mostra Nacional da Qualidade no Judiciário, realizada em novembro/2007, em Brasília, no STJ, teve por tema trabalhos relativos à gestão estratégica, gestão de processos judiciais e gestão de pessoas.

A Fundação Getúlio Vargas, através da Faculdade Direito-Rio, em parceria com a Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB - ministra curso de “Capacitação em Poder Judiciário”, tendo por objetivo “oferecer a Magistrados e operadores do direito formação multidisciplinar nas áreas jurídica e de gestão, concentrando-se especialmente no oferecimento de instrumentos que possibilitem o aperfeiçoamento de suas atividades profissionais, em benefício da eficiência operacional da administração da justiça e da ampliação do acesso dos cidadãos ao Poder Judiciário”⁴³.

O propósito⁴⁴, segundo a FGV, é o de que, ao final, o magistrado tenha condições de:

a) propor mecanismos de integração entre o Poder Judiciário e a sociedade, como forma de dar maior grau de legitimidade para a prestação jurisdicional;

b) identificar e implementar técnicas que viabilizem a administração eficiente dos recursos financeiros e humanos dessa instituição;

c) analisar o Poder Judiciário em suas diversas dimensões, espelhando o enfoque multidisciplinar do conteúdo das disciplinas ministradas.

Os exemplos demonstram a existência de uma preocupação com o fornecimento de suporte que possa desenvolver habilidades gerenciais nos

⁴³ FGV Direito Rio. http://www.fgvdireitorio.br/sub_section_view.asp?section_id=45&sub_section=26

⁴⁴ Ibidem.

administradores da Justiça, normalmente magistrados de carreira sem formação técnica na área administrativa.

O Desembargador José Renato Nalini⁴⁵, sobre esta questão, afirmou que “um bom juiz não necessariamente é um bom administrador e o Judiciário brasileiro segue sendo mal administrado por bons juízes que nada sabem de gerenciamento”.

Falta, como já dito, a sistematização destas práticas, pois somente a mudança da cultura organizacional possibilitará o desenvolvimento da gestão como uma rotina.

No Judiciário Gaúcho, a Corregedoria-Geral de Justiça criou a Comissão de Inovação, que se reúne periodicamente para desenvolver e analisar práticas e rotinas que busquem a efetividade da prestação jurisdicional. Paralelamente, foi instituído, em 2006, na Escola da Ajuris, o Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade, tendo, por um de seus objetivos, “fomentar o desenvolvimento de projetos de pesquisa de interesse da Escola Superior da Magistratura”⁴⁶.

3.3.3. Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade.

Departamento criado pela Escola da Magistratura do Estado do Rio Grande do Sul, na gestão do Des. Paulo de Tarso Vieira Sanseverino e sob a Coordenação-Geral do Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior, atua ele em linhas de pesquisas nas áreas de Direito Privado e Teoria Geral do Direito, Direito do Consumidor, Direito Processual Civil, Direito Público, Direito Ambiental, Infância e Juventude e Justiça Restaurativa, Direito Processual Penal, Sistemas Judiciários Comparados e Administração Judiciária.

Através do Centro, os trabalhos voltados à melhoria da prestação jurisdicional, tendo por escopo a experimentação e a implementação de inovações

⁴⁵ REVISTA CONSULTOR JURÍDICO, Artigo Hora de desequilibrar: Judiciário será descartado se insistir em não funcionar. Disponível no site <http://www.servidorpublico.net/noticias/2007/03/26/judiciario-ser-descartado-se-insistir-em-nao-funcionar>. Acesso em 18/03/2008.

⁴⁶ SANSEVERINO, Paulo de Tarso Vieira. Editorial do periódico “Notícias da Escola”, Ano I, n. 19, Dez/2006.

têm lugar, sendo que a Escola fornece suporte técnico por parcerias com instituições especializadas, além do apoio bibliográfico da própria biblioteca, além de outros bancos de dados.

Na área de “Administração Judiciária”, os estudos e atividades estão voltados às seguintes linhas de pesquisa⁴⁷:

a) Estatística Judiciária - necessidade de detalhamento dos relatórios e mapas estatísticos a partir da natureza das demandas (direito material) e uniformização das nomenclaturas, permitindo-se obtenção de dados e informações seguras para a realização de pesquisas no âmbito do Poder Judiciário;

b) Administração Judiciária e Direito Comparado: Seleção e recrutamento de Juízes no Brasil e no exterior;

c) Formação Continuada dos Juízes após a Emenda Constitucional 45/04;

d) Meios Alternativos de resolução de conflitos;

e) Uso das novas tecnologias na busca de maior eficiência e efetividade da prestação jurisdicional.

Além dos itens elencados, volta-se a área ao desenvolvimento de estudos específicos para gestão, planejamento estratégico, desenvolvimento de sistema de indicadores e controle de processos.

3.3.4. Objetivos Estratégicos, Indicadores e Planos de Ação para a instituição e sistematização das medidas.

Tendo por definição estratégica o fomento às práticas de gestão para o atendimento à visão institucional do Poder Judiciário - prestação jurisdicional justa e a tempo -, três objetivos estratégicos podem ser elencados:

⁴⁷ SCHMIDT, Ricardo Pippi. Apresentação ao trabalho “Judiciário do Futuro - Pesquisa Prioridades para a Administração” ainda em desenvolvimento pelo Centro, onde registra: “Além da atividade de investigação científica, o Centro de Pesquisa tem por finalidade realizar trabalhos de experimentação, a partir das propostas e sugestões oferecidas nos trabalhos de pesquisa, para a definição de soluções práticas destinadas ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, oferecendo o resultado de seu trabalho à Presidência do Tribunal de Justiça, à Corregedoria-Geral da Justiça e aos demais órgãos da administração superior judiciária”.

Objetivo Estratégico	Indicador
Promover a Inovação das Rotinas Judiciais:	Redução do tempo de tramitação dos processos.
Desenvolver e Implantar Técnicas de Gestão entre Magistrados e Servidores:	O mesmo.
Instituir a Formação de Lideranças:	Percentual de Juízes treinados.

Figura 23: Objetivos estratégicos e indicadores alinhados à visão institucional.

Planos de ação (5W1H):

O que (<i>what</i>):	Instituir <i>workshops</i> semestrais para mostras de trabalhos de gestão.
Por que (<i>why</i>):	Para a promoção e disseminação de práticas inovadoras.
Quando (<i>when</i>):	Por cronograma anual.
Quem (<i>who</i>):	Corregedoria, Plano de Gestão pela Qualidade e Escola.
Onde (<i>where</i>):	Na Escola da Magistratura.
Como (<i>how</i>):	Todos os operadores podem encaminhar trabalhos para avaliação; sendo selecionado, há apresentação no <i>workshop</i> .

Figura 24: 5W1H para o primeiro objetivo estratégico.

O que (<i>what</i>):	Incluir, no cronograma de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, disciplinas de gestão, administração e qualidade.
Por que (<i>why</i>):	Para a promoção e disseminação das técnicas de gestão e planejamento
Quando (<i>when</i>):	Por cronograma anual.
Quem (<i>who</i>):	Corregedoria, Plano de Gestão pela Qualidade e Escola.
Onde (<i>where</i>):	Na Escola da Magistratura.
Como (<i>how</i>):	Disciplina e Cursos específicos, com carga horária compatível ao programa instituído.

Figura 25: 5W1H para o segundo objetivo estratégico.

O que (<i>what</i>):	Incluir, no cronograma de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, disciplinas de formação de lideranças.
Por que (<i>why</i>):	Para a promoção da mudança cultural do Poder Judiciário.
Quando (<i>when</i>):	Por cronograma anual.
Quem (<i>who</i>):	Corregedoria, Plano de Gestão pela Qualidade e Escola.
Onde (<i>where</i>):	Na Escola da Magistratura.
Como (<i>how</i>):	Disciplina e Cursos específicos, com carga horária compatível ao programa instituído.

Figura 26: 5W1H para o terceiro objetivo estratégico.

CONCLUSÃO.

Segundo Drucker⁴⁸, “cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura”.

Prossegue o doutrinador⁴⁹:

(...) isto significa que cada organização tem que se preparar para o abandono de tudo aquilo que faz. Os gerentes devem aprender a fazer, a cada dois ou três anos, a seguinte pergunta a respeito de cada processo, produto, procedimento e política: 'Se já não fizéssemos isto, será que começaríamos a fazer agora, sabendo aquilo que sabemos?' Se a resposta for não, a organização deverá perguntar: 'Então o que faremos agora?' E ela tem de *fazer* algo, e não dizer: 'Vamos fazer outro estudo'.

Indica, então, “três práticas” às organizações⁵⁰:

- a prática do *kaizen*, ou seja, do aperfeiçoamento contínuo de seus processos, produtos e serviços;
- o desenvolvimento de práticas a partir de seus próprios sucessos;
- o aprendizado à inovação como um processo sistemático.

Gize-se:

a) a organização é um sistema e, portanto, nela se institui uma rede com relações de causa e efeito entre os seus operadores;

b) o cumprimento da missão é tarefa de todos, razão pela qual ela deve estar bem clara na organização;

c) o aperfeiçoamento e o aprendizado devem ser contínuos;

d) os líderes devem conduzir a mudança;

e) a cultura da organização é formada pelos valores e crenças dos indivíduos que a integram;

f) às vezes, a restrição no sistema é a política organizacional.

⁴⁸ DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempo de grandes mudanças*. São Paulo. Pioneira Thomson Learnig. 2006. p. 46.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Ibidem. p. 46 - 47.

Drucker aponta o que denominou “seis regras para Presidentes - lições da administração pública”, das quais quatro merecem referência⁵¹: 1. a primeira coisa que o Presidente, ao dar início à sua atividade, deve perguntar é “*o que precisa ser feito?*”, e então priorizar a ação a ser implantada; 2. em resposta à primeira pergunta, serão estampadas algumas necessidades, das quais ele deve se concentrar em uma de cada vez, pois é a única forma de realmente realizar alguma coisa; 3. qualquer planejamento envolve risco e, portanto, deve se estar preparado para a falha; 4. não se perder tempo administrando detalhes, que devem ser delegados à equipe.

Deming⁵² instituiu os 14 pontos do gerenciamento:

1. crie a constância de propósitos em torno da melhoria, buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos;
2. tenha por filosofia liderar a mudança;
3. cesse a dependência à inspeção para alcançar a qualidade;
4. termine com a prática de celebrar negócios com base no preço, busque relacionamentos leais e com confiança;
5. melhore constantemente e para sempre o sistema de produção;
6. institua treinamento no trabalho;
7. institua a liderança;
8. elimine o medo, só assim todos poderão trabalhar efetivamente pela empresa;
9. elimine as barreiras entre os departamentos;
10. elimine *slogans*, exortações e metas, pois a baixa produtividade está no sistema;
11. a. elimine o trabalho por quotas no chão de fábrica, substituindo pela liderança;
11. b. elimine o gerenciamento por objetivos, números ou metas numéricas, substituindo pela liderança;
12. elimine premiação de mérito anual ou gerenciamento por objetivo, pois a responsabilidade do supervisor deve ser desafiada puramente pelos números da qualidade;
13. institua um vigoroso programa de educação e auto-promoção;
14. ponha todos na empresa a trabalhar pela transformação, pois a transformação é tarefa de todos.

⁵¹ Ibidem. p. 37 - 39.

⁵² DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000, p. 23-24.

Como destacado ao início, é norma constitucional, à promoção por merecimento ou remoção voluntária, o aproveitamento e a frequência a cursos de aperfeiçoamento.

De um modo geral, a apontada norma é associada aos cursos envolvendo as disciplinas de Direito (Direito Privado, Processual etc).

Todavia, deve se ter presente que o escopo da regra diz com a busca do aperfeiçoamento como forma de melhorar a prestação jurisdicional, onde a observância aos princípios constitucionais da razoável duração do processo e da economicidade devem ser priorizadas.

Repita-se: é o cumprimento da missão institucional do Judiciário voltado à sua visão - prestação jurisdicional justa e a tempo.

Com isto, o **crescimento contínuo** aqui defendido, muito mais do que atualizar os magistrados em ferramentas processuais ou similares, promove a mudança cultural da organização, para nela ter lugar maior efetividade na atuação do Poder Judiciário. O papel da Escola, então, ao contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos juízes e demais operadores do Poder Judiciário, também reside na formação de administradores. Da mesma forma, considerando que o propósito da norma constitucional é o da melhoria da prestação jurisdicional, seu atendimento também deverá estar orientado à capacitação em gestão.

APÊNDICE A: RELATÓRIO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO RIO GRANDE DO SUL⁵³.

I. MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIAS.....	122
II. GESTÃO POR PROCESSOS.....	123
III. ARQUITETURA.....	124
IV. SISTEMATIZAÇÃO	125
4.1. PDCA.....	126
4.2. FERRAMENTAS	126
4.3. SISTEMA DE INFORMAÇÃO	129
VI. IMPLANTAÇÃO.....	131
5.1. RELATÓRIO INICIAL	131
VII. CONCLUSÃO	135

⁵³ Nota: A numeração das notas remissivas, bibliográficas e figuras segue a da via original.

I. MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIAS.



Figura 1 - Visão e estratégia.

A **missão** da organização “é a razão de sua existência”, segundo Eliezer Arantes da Costa⁵⁴. A diferença entre uma organização sem a missão definida e outra com esta perfeitamente delimitada pode ser assim representada:

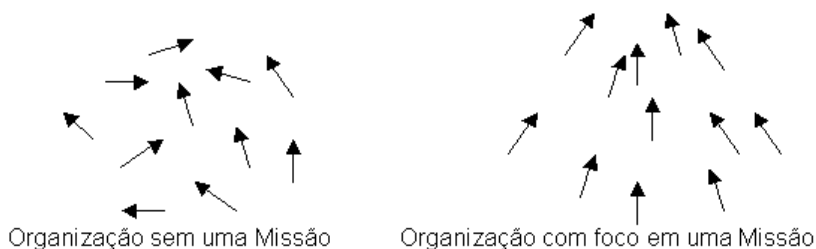


Figura 2: Diferença na convergência de interesses nas organizações orientadas para sua missão daquela que não a possui.

Fonte: EASP-FGV. <http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando2.htm>. Acesso em 19/09/2007.

A missão da Escola da Magistratura da Ajuris pode ser definida como **“formar e desenvolver pessoas às atividades voltadas ao Poder Judiciário”** (ela deve explicar o motivo de cada ação desempenhada, de cada processo de trabalho).

⁵⁴ DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira Thomson, SP, 5ª reimpr. da 1ª ed. de 1999. 2006. p. 17.

A **visão** está ela descrita na sentença “Excelência que faz a liderança”, ou seja, tornar-se conhecida pela excelência na formação, desenvolvimento e capacitação dos operadores do Poder Judiciário.

Os valores da organização representam sua forma de pensar suas ações, de se relacionar com sua equipe, seus clientes, colaboradores e sociedade. Para a Escola, podem ser assim elencados:

- a) Conhecimento;
- b) Liderança;
- c) Ética;
- d) Inovação;
- e) Transparência.

A partir da missão da Escola, podemos elencar como linhas estratégicas para o alcance da visão:

- Capacitar os operadores do Poder Judiciário - magistrados e servidores -, bem como os alunos do Curso de Preparação à Magistratura às práticas do Direito e disciplinas afins;
- Desenvolver pesquisas de inovação em práticas jurisdicionais e administrativas voltadas ao aprimoramento do Poder Judiciário;
- Manter o índice de aprovação de seus egressos nos concursos promovidos pelo Poder Judiciário;
- Implantar sistema de gestão.

A implantação deve decorrer de uma ação de toda a equipe, através da criação de uma rede cooperativa em busca do resultado comum.

II. GESTÃO POR PROCESSOS.

A falta de visão de todo processo leva à ausência ou grande dificuldade na percepção da falha antes que ela ocorra; da mesma forma, a existência de linguagens departamentais diferentes importa na dificuldade de comunicação entre

os setores envolvidos no processo. Da mesma forma, há grande circulação, a aumentar a demora na prestação do serviço.

O que define a expressão **gestão**?

Podemos dizer que ela envolve a atividade de direção de um sistema, através de planejamento, controle e tomada de decisão.

Vicente Falconi⁵⁵ define gerenciar como sendo o “ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”.

Como as pessoas são o principal patrimônio a ser gerenciado, a gestão não pode se limitar à busca de problemas e respectivas soluções, mas, fundamentalmente, conduzir as equipes no desempenho da sua missão.

A **gestão por processos**, portanto, enfoca o sistema a partir da atividade desempenhada.

III. ARQUITETURA.

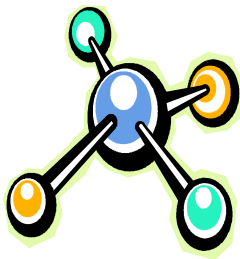


Figura 3: Diagrama de Correlação no desenho do processo de trabalho.

O gerenciamento por processos estabelece maior cooperação interfuncional, pois ultrapassa os limites de cada setor:

⁵⁵ CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. INDG, MG, 8ª ed., 2004, p. 75.

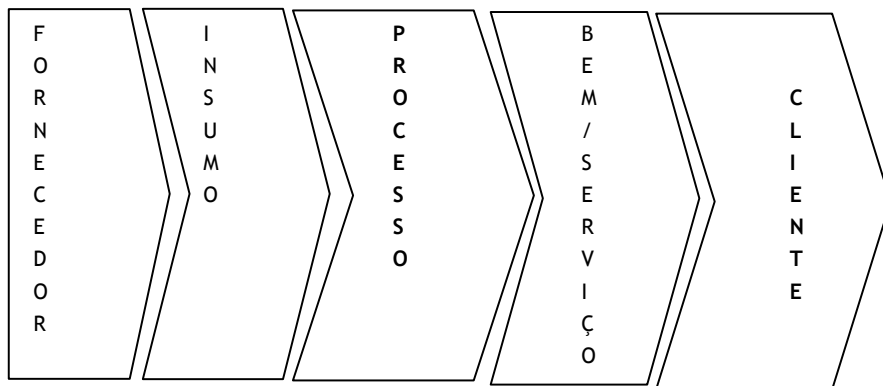


Figura 4: Macro-fluxo do gerenciamento por processos.

Os três principais processos podem ser definidos como sendo⁵⁶:

- Processos operacionais: voltados ao gerenciamento da cadeia de fornecedores e seus insumos, entradas, alocação de recursos para a execução;
- Processos de relacionamento: voltados à gestão de resultados, comunicação interna e externa;
- Processos de inovação: voltados à melhoria contínua e desenvolvimento de produtos e serviços.

IV. SISTEMATIZAÇÃO.



Figura 5: Planejamento para atingir metas.

⁵⁶ ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por Processos. Slide 41. http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/disciplinas-em-andamento/pro2713_1/capitulo%207%20Gr%20Pro%20rev1%2020070513.pdf. Acesso em 19/09/2007.

4.1. PDCA.

O sistema de gestão envolve a definição da equipe responsável, identificação das necessidades do cliente, análise do fluxo de processo e sua documentação. A atividade envolve planejar; executar; controlar e padronizar - etapas que caracterizam o PDCA:

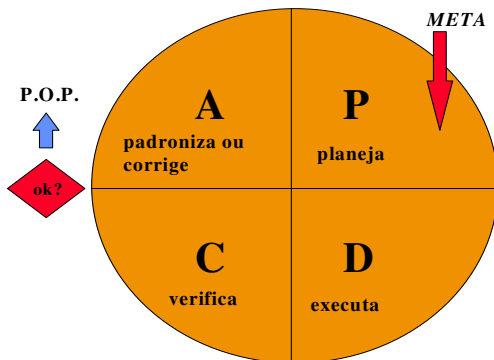


Figura 6 - Ciclo PDCA.

Segundo Jorge Cerqueira⁵⁷, “sem planejamento e sem verificação, não há aprendizado real nem retenção dos benefícios já atingidos”.

No PDCA, algumas ferramentas são aplicadas justamente para permitir o desenvolvimento do planejamento, execução, controle e padronização.

4.2. Ferramentas.

Folha de Verificação: coleta de dados num determinado período. Devem ser definidas a frequência das observações, a amostra, quem é o responsável pela coleta, bem como especificado o dado a coletar.

⁵⁷ CERQUEIRA, Jorge Pedreira de, et Martins, Márcia Copello. Auditorias de Sistemas de Gestão - ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 - ISO/IEC 17025 - SA 8000 - ISO 19011. Qualitymark, RJ, 2004. p. xi (prefácio da segunda versão).

Exemplo: folha de controle dos requerimentos formulados pelos alunos.

Data da Entrada	Espécie de Requerimento	Número
xx/xx/xx	n1	xpt1
yy/yy/yy	n2	xpt4

Figura 7 - Carta de controle ou folha de verificação.

Fluxograma: é utilizado para a representação gráfica do processo; definir claramente os seus limites; dar uma visão geral do processamento.

Simbologia mais utilizada:



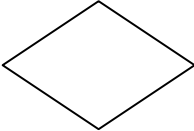
	Elipse: início ou fim do processo
	Retângulo: ação / operação (verbo no infinitivo)
	Losango: decisão / opção

Figura 8: Demonstração dos símbolos gráficos mais utilizados em fluxogramas de processos.

Brainstorming: *tempestade cerebral* ou geração de idéias pelos integrantes da equipe, sem julgamento dos demais, relacionadas a um ponto, problema ou processo previamente definido. Usado para análise do processo, fixação dos passos a seguir, definição das causas do problema.

Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa ou Espinha de Peixe: destina-se a mostrar a correlação entre uma determinada característica (efeito) e os fatores que a influenciam (causas). Permite a visualização bem definida destas correlações e aponta as causas potenciais a priorizar.

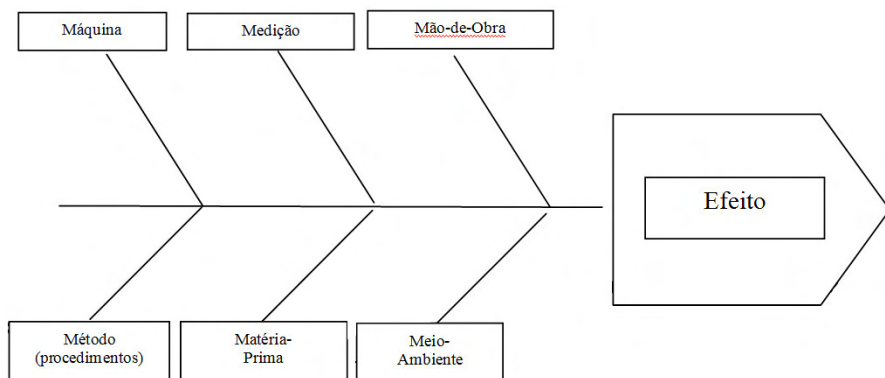


Figura 9: Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa ou Espinha de Peixe.

5W1H (ou 2H): sistema de especificação e detalhamento do plano a ser adotado na implementação do processo; do inglês *what, where, when, who, why, how (e how much)*.

WHAT	O que vai ser feito (aponta do que se trata o plano);
WHERE	Onde vai ser executado o plano;
WHEN	Quando o plano vai ser executado (limitação temporal - início e fim da implantação);
WHO	Quem vai implantar o plano (fixa claramente os responsáveis pela implementação);
WHY	Por que o plano será implantado (normalmente, aqui há referência à <u>meta</u> fixada no planejamento: <i>para que seja aumentada a satisfação do cliente em 20%...</i>);
HOW	Como será feito. Seguramente, é o item mais importante, pois fixa o <u>método</u> de execução do plano.

Figura 10: Representação gráfica da ferramenta 5W1H.

No planejamento, deve ser inserida a avaliação relativa ao custo, pelo que, à sistemática original, foi agregado o “segundo H”, representativa da expressão em inglês *how much*. O custo da operação, assim como o método, será definitivo para a implantação.

Meta: é o objetivo com delimitação temporal para ser atingido.

Método: é o plano / planejamento / projeto para o atingimento da meta.

Leciona Falconi⁵⁸, que “o PDCA é um método de gestão” e método é uma palavra que vem da soma das palavras gregas *meta* e *hodos* e significa “caminho”. Define o autor, então, método como “caminho para a meta”.

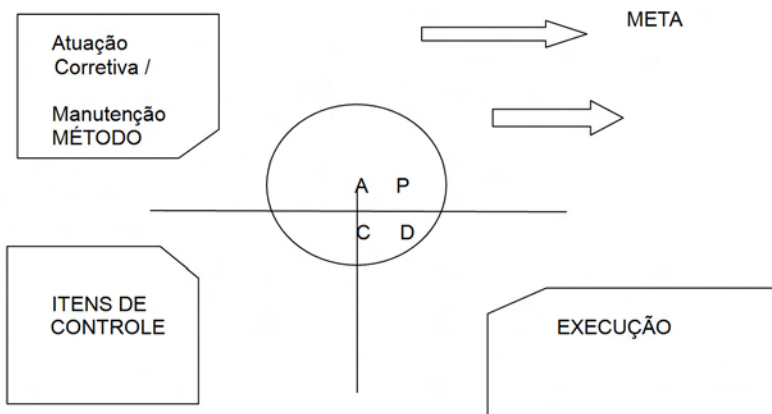


Figura 11: Adaptado de “Mentalidade no Gerenciamento da Rotina”, segundo Falconi.

Fonte: Campos, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. INDG, MG, 8ª ed., 2004, p. 39.

4.3. Sistema de Informação.

Para Kaplan e Norton⁵⁹, “a chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento dos

⁵⁸ CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. INDG, MG, 8ª ed., 2004, p. 179

⁵⁹ KAPLAN, Robert S. E NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Elsevier, RJ. 10ª ed., p. 88.

recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades”.

Os autores (dentro da proposição da obra, qual seja, a da gestão estratégica através do *balanced score card*, BSC), fornecem representação gráfica do desdobramento da estratégia pelas diferentes perspectivas da organização:

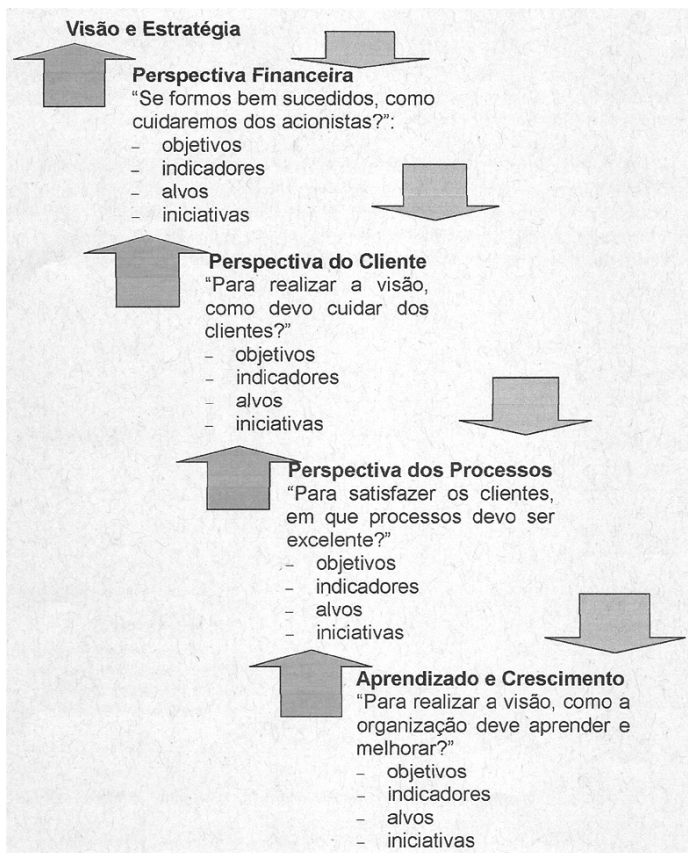


Figura 12 - Fonte: "Definindo as relações de causa e efeito da estratégia", segundo Kaplan e Norton.

Fonte: Kaplan, Robert S. E Norton, David P. Organização orientada para a estratégia. Elsevier, RJ. 10ª ed., p. 89.

Destaque-se:

a) o PDCA é um eficiente sistema para a gestão dos processos;

b) qualquer planejamento deve ser simples e alcançar todos os integrantes da organização;

c) as estratégias devem ser desdobradas por perspectivas e pelos níveis organizacionais.

Indicador de Desempenho: permite a avaliação e acompanhamento dos resultados ao longo da implantação e durante toda a execução do processo implementado. É um sistema de medição, representado por fórmula matemática simples: tempo de duração do atendimento; prazo; número de atendimentos; nível de satisfação; retrabalho (erros) etc.

De Sordi⁶⁰ elenca os indicadores mais utilizados para monitorar o desempenho dos processos, dentre eles:

- indicadores econômicos ou financeiros (custo, retorno gerado etc);
- indicadores de produtividade e qualidade (erros, tempo, satisfação dos clientes etc);
- aprendizado e conhecimento (evolução do banco de idéias, aplicação prática das sugestões etc).

Os indicadores são, então, as fórmulas numéricas pelas quais o desenvolvimento da implantação do plano é monitorado, bem assim todo o controle do processo é exercido (número de erros por quantidade produzida; número de reclamações por atendimentos realizados; tempo de tramitação dos requerimentos etc.).

V. IMPLANTAÇÃO.

5.1. Relatório inicial.

A proposta é a do desenvolvimento de implantação focada no gerenciamento dos processos de trabalho da Escola, através das aptidões à atuação sistêmica, visualização das rotinas pela forma inter-setorial e controle dos resultados por indicadores.

⁶⁰ DE SORDI, José Osvaldo. op. cit., p. 51.

Dois conceitos básicos darão sustentação à proposta:

a) Gerenciamento: envolvimento das pessoas em todos os níveis da organização;

b) Indicadores: construção de indicadores que permitam o acompanhamento dos resultados.

É imprescindível o envolvimento de todas as pessoas que integram a organização, a fim de criar um ambiente favorável à mudança.

O desenvolvimento inicial será centrado nos operadores e focados:

a) na capacitação e integração de todos os operadores da Escola (de todos os setores);

b) na metodologia PDCA.

O sistema de gestão será organizado em relação:

a) aos operadores;

b) aos setores e suas respectivas competências.

Como objetivos, a proposta envolve:

a) capacitação;

b) mapeamento dos processos de trabalho;

c) padronização das rotinas;

d) desenvolvimento de sistema informatizado para acompanhamento dos processos e rotinas.

As rotinas, então, uma vez testadas e aprovadas, serão documentadas:

a) procedimentos operacionais padronizados;

b) sistema para detecção e prevenção de falhas.

A figura a seguir demonstra o macro-fluxo do desenvolvimento completo de um processo inserido em planejamento estratégico:

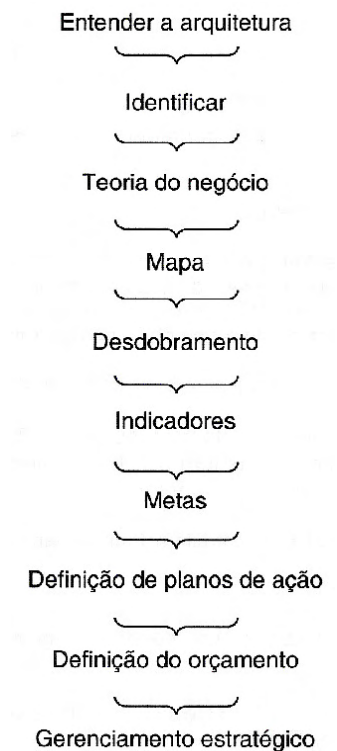


Figura 13: Macro-fluxo de implantação em sistema com gestão estratégica.

Como a Escola, não obstante a estrutura autônoma, é, por concepção, um departamento da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul, onde está em fase de desenvolvimento seu Planejamento Estratégico, naquela haverá o alinhamento às estratégias e, no âmbito interno, o seu desdobramento.

A figura a seguir ilustra a proposta:

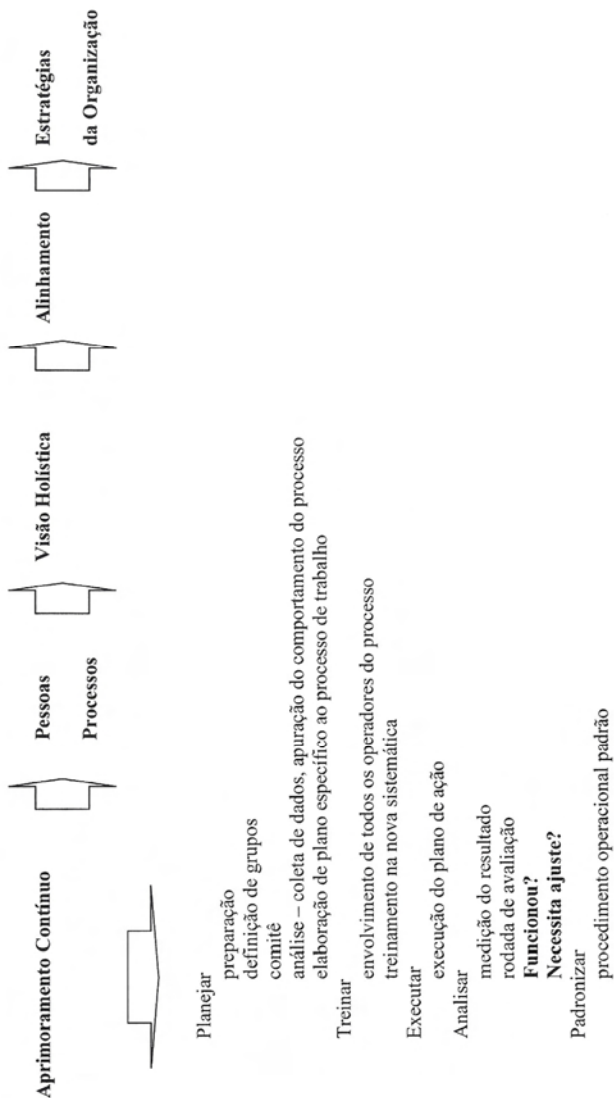


Figura 14: Planejamento de Implantação.

O *iter* procedimental deverá ser desenvolvido na forma de um PDCA:

1. aplicação dos conteúdos em processo comum a todos;
2. definição das ações a priorizar;
3. elaboração de plano de trabalho;
4. especificação das ferramentas;
5. levantamento das atividades, normas e sub-processos envolvidos no processo;
6. definição de cronograma de trabalho.

VI. CONCLUSÃO.



Figura 15: Rally dos Sertões 2006.

O que a Escola tem a ver com um *rally*?

Quantas vezes estamos diante de um obstáculo, de uma parece aparentemente intransponível. A parte difícil não é o problema em si ou encontrar a solução, mas sim insistir em encontrá-la somente à nossa maneira, esquecendo que muitas vezes basta olhar ao redor, pedir ajuda e, por incrível que pareça, encontrar!

As palavras são de Grace Knoblauch⁶¹, sobre o *Rally dos Sertões*, mas retrata a tônica de qualquer atividade em equipe: não precisamos de um evento extraordinário para que a sensação de estar diante de um obstáculo intransponível domine toda a equipe (diz a autora⁶¹:...”o verdadeiro *rally* se trava dentro de nós. Quantos *rallys* nós vivemos no nosso dia-a-dia?”).

Toda mudança requer, fundamentalmente, disposição: mudar a maneira de executar velhas atividades, buscando alternativas de melhoria, elevação do desempenho, tudo de maneira criteriosa, planejada, analisada, avaliada e com o comprometimento dos envolvidos. Eis aí o ponto comum.

Dos 14 pontos de gerenciamento conhecidos como a base da doutrina de Deming⁶², cite-se:

1. Constância de propósito na busca da melhoria;
2. Adoção de uma nova filosofia voltada para a mudança;
3. Instituição do treinamento à função;
4. Elimine as barreiras entre os departamentos;
5. Todos na organização devem trabalhar para realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.


⁶¹ Knoblauch, Grace. *Rally dos sertões - bastidores e emoções por um olhar feminino*. Qualitymark, RJ. 2005. p. 66.

⁶² Deming, W. Edwards. *Out of the crisis*. The MIT Press. USA. Originalmente publicado em 1986, republicação em 2000, p. 23/24.

ANEXO B - MANUAL DA QUALIDADE (DOCUMENTAÇÃO ELABORADA AO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO NA ESCOLA DA MAGISTRATURA DA AJURIS).




**Manual
da
Qualidade**

	Manual da Qualidade	N. Documento:	Classificação:	Folha:
		Emitido em:	Responsável:	Revisão:
Cap.: 01	TÍTULO: SUMÁRIO			


2. APRESENTAÇÃO
3. MISSÃO, VISÃO E VALORES
4. ORGANIZAÇÃO
5. NORMAS
6. CONCEITOS E TERMOS UTILIZADOS
7. PROCESSOS
 - 7.1. Requerimentos
 - 7.2. Atendimento
 - 7.3. Reclamações
 - 7.4. Ações Preventivas
 - 7.5. Ações Corretivas
 - 7.6. Controle

Atualizado em:	Responsável:	Revisão:
----------------	--------------	----------

	Manual da Qualidade	N. Documento:	Classificação:	Folha:
		Expedido em:	Responsável:	Revisor:
Cap.: 02	TÍTULO: APRESENTAÇÃO			

Resumo do histórico da Escola.

Atualizado em:	Responsável:	Revisor:
----------------	--------------	----------


	Manual da Qualidade	N. Documento:	Classificação:	Folha:
		Expedido em:	Responsável:	Revisor:
Cap.: 01	TÍTULO: MISSÃO, VISÃO E VALORES			

Missão: razão de existir da Escola.

Visão: onde a Escola deseja chegar através do cumprimento da sua missão.


Valores: natureza e qualidade das relações, habilidades e comportamentos a desenvolver para o cumprimento da missão.

Atualizado em:	Responsável:	Revisor:
----------------	--------------	----------

	Manual da Qualidade	N. Documento:	Classificação:	Folha:
		Epedido em:	Responsável:	Revisor:
Cap.: 04	TÍTULO: ORGANIZAÇÃO			

Organograma situando os setores e departamentos da Escola, de acordo com o seu Regimento Interno.

Atualizado em:	Responsável:	Revisor:
----------------	--------------	----------

	Manual da Qualidade	N. Documento:	Classificação:	Folha:
		Expedido em:	Responsável:	Revisão:
Cap.: 05	TÍTULO NORMAS			

Constituição Federal

Estatuto da Ajuris

Regimento Interno da ESM

Manual da Qualidade

Procedimentos Operacionais

Instruções Técnicas de Trabalho

Atualizado em:	Responsável:	Revisão:
----------------	--------------	----------

	Manual da Qualidade	N. Documento	Classificação	Folha
		Expedido em:	Responsável:	Revisor:
Cap.: 06	TÍTULO: CONCEITOS E TERMOS UTILIZADOS			

Manual da Qualidade: conjunto de especificações para implantação da qualidade.

Responsável: pessoa (s) que elaborou ou atualizou o documento.

Revisor: pessoa (s) que analisou o documento.

PDCA: metodologia para controle e melhoria dos processos (planejar, executar, verificar e padronizar se atingida a meta).

Processo: série de atos praticados para a transformação de insumo (entrada) em produto ou serviço (saída).

Meta: objetivo com estimativa temporal.

Método: meio pelo qual é pretendido o atingimento da meta.

Indicador: índice numérico para controle do processo e ou do resultado.

POP: procedimento operacional padrão – rotinas e atividades com roteiro de execução pré-definido e documentado.

Atualizado em:	Responsável:	Revisor:
----------------	--------------	----------

BIBLIOGRAFIA.

AKAO, Yoji. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. São Paulo, SP. Artes Médicas. 1997.

BROCKA, Bruce. BROCKA, Suzanne. Gerenciamento da qualidade - implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo. Makron Books. 1994.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. O princípio da eficiência na administração da justiça. São Paulo. RCS Editora, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Rio de Janeiro. Bloch. 6ª ed. 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi, TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte. Rio de Janeiro. Bloch. 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima, MG. INDG. 8ª ed. 2004.

CARAVANTES, Geraldo R., PANNO, Cláudia C. et KLOECKNER, Mônica C. Gestão estratégica de resultados: construindo o futuro. Porto Alegre. AGE. 2004.

CARAVANTES, Geraldo R. Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio: Peak Performance Program & Programação Neurolingüística. Porto Alegre. CENEX/FATEC. 1993.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). Gestão da Qualidade teoria e casos. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005. 4a. Reimpressão.

CENEVIVA, Walter. São Paulo. Folha de São Paulo, coluna Cotidiano, C2, diário, 24/02/2007.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de et MARTINS, Márcia Copello. Auditorias de Sistemas de Gestão, ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18.001 - ISO/IEC 17025 - SA 8000 - ISO 19011. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2004.

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro, RJ. Revan UFRJ. 1994.

COSTA, Silvia Generali da, (Coord), Análise da carga e da distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul - Magistrados e Servidores da Justiça de Primeiro Grau. Resumo Executivo. Escola de Administração da UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, desenvolvida para o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e Corregedoria-Geral da Justiça, dezembro/2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. São Paulo. Saraiva. 2005.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo. Atlas. 1ª ed, 3ª tiragem. 2001.

DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994.

DEMING, W. Edwards. A nova economia para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1997.

DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000

DINSMORE, Paul Campbell et SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano. Conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempo de grandes mudanças. São Paulo. Pioneira Thomson Learnig. 2006.

DRUCKER, Peter F. Administração em tempos turbulentos. São Paulo. Pioneira. 1980.

DRUCKER, Peter F. As Novas Realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo. Pioneira. 4a. ed. 1997.

DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo. Thomson Learning, 2006.

FREITAS, Vladimir Passos de et FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord). Direito e administração da justiça. Curitiba. Juruá. 2006.

GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. A Meta: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo. Educator. ed. Ampliada. 1993.

GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. A meta: um processo de melhoria contínua. São Paulo. Nobel. 2ª ed. revista e ampliada. 2002.

HAMMER, Michael et CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro. Campus. 1994.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier. 2005.

INDG. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Disponível no site <http://www.indg.com.br/padronizacao/definicao.asp>. Acesso em 25/11/2005.

JURAN, J. M. et GRZYNA, Frank M. Controle da Qualidade Handbook, conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo. Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, RJ. 7ª reimpressão da 1ª ed. Elsevier. 2004.

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier. 2000.

KUME, Hitoshi. Métodos Estatísticos para melhoria da qualidade. São Paulo. Editora Gente. 1993.

LOBOS, Julio. Qualidade! Através das pessoas. São Paulo. J. Lobos. 1991.

LOBOS, Julio. Encantando o cliente externo e interno. São Paulo. J. Lobos. 1993.

MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Qualidade: enfoques e ferramentas. São Paulo. Artliber. 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento Estratégico, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, RJ. Record. 2ª ed. 1991.

MOTTA, Paulo Roberto. Formação de Liderança. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006.

NALINI, José Renato, A vocação transformadora de uma escola de juízes, Revista da Escola Nacional da Magistratura, Ano II, nº 4, p. 21-33 outubro. 2007.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. Documentação para Sistemas de Gestão. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 21ª ed. São Paulo, SP. 2004. p. 190.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. Benchmarking: relatório do comitê temático. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. 2005.

PEREZ-WILSON, Mario. Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark. 1999.

PRITCHETT, Price. Excelência em serviços. São Paulo. IMAM. 1994.

REFORMA Silenciosa da Justiça, A. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. RJ. 2006.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, RJ. 21ª ed. 2006.

SHINGO, Shigeo. O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre/RS. Artes Médicas. 2ª ed. 1996.

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo, SP. Saraiva. 2005.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo. Harbra. 1986.

THIY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de Projetos. São Paulo. Atlas. 2a. ed. 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA, Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, PGQJ, aprovado em 27/03/1995, pelo Tribunal Pleno por unanimidade, atualizado em 2001, 3a. Edição, 2002,

VILA, Magda et SANTANDER, Marli. Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro. Campus. 1992.

Recrutamento de Magistrados: Uma Mudança de Paradigma

ANDRÉA REZENDE RUSSO

INTRODUÇÃO.

A questão do recrutamento de magistrados deve ser uma preocupação permanente, diante da crescente importância do Poder Judiciário na sociedade contemporânea. Com esta linha de pensamento, o presente trabalho pretende analisar o tema dentro de um contexto histórico, comparado e crítico e sugerir um aprimoramento do modelo existente.

Os sistemas de recrutamento de magistrados adotados no Brasil, calcado no concurso público de provas e títulos, é evidentemente superior aos dos demais países da América Latina, nos quais, em regra, prevalecem critérios políticos para nomeação de juízes. O concurso público é o meio mais justo e democrático de recrutamento.

Todavia, os sistemas de seleção dos juízes estaduais no Brasil não possuem mecanismos suficientes para a busca dos melhores candidatos para o desempenho da função jurisdicional, uma vez que se mostra deficiente na aferição da vocação e dos conhecimentos de outros ramos da ciência.

Com efeito, este estudo parte de uma premissa diferente: a qualidade e a eficiência do trabalho produzido pelo juiz não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos. Isso porque, a missão de julgar, de adequar a lei ao contexto social, de decidir considerando as necessidades e os interesses individuais e sociais, exige vocação e uma formação cultural mais ampla do juiz, envolvendo outras áreas de conhecimento.

Martin Heidegger, filósofo alemão contemporâneo, destacava:

a angústia, a insatisfação que o ser humano experimenta frente à delimitação que cada ciência faz do seu próprio objeto: por exemplo, a Física estuda o mundo dos corpos... e mais nada; a Biologia ocupa-se dos seres vivos...e mais nada! Indaga-se: que se faz do resto? Que é do todo comunidade? O homem, conclui, não pode satisfazer-se com explicações parciais sobre os diversos objetos que o cercam.¹

¹ ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. *Ética do Advogado*. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000, p.11.

Diante disso, há que se defender intransigentemente o concurso público como forma de ingresso à carreira da magistratura, porém pode e deve ser aperfeiçoado. E o momento é oportuno, considerando que o Brasil passa por um período de reflexão e de revisão de suas instituições, principalmente do Poder Judiciário. E se a chave da renovação da justiça está no juiz, deve ser dada toda a atenção a este profissional, desde a sua seleção. É o que propõe este estudo.

1. ATIVIDADE JUDICIAL.

1.1 Breves apontamentos históricos que envolvem a atividade do juiz.

Nas sociedades primitivas, vigorava a autotutela, resultando na prevalência do mais forte fisicamente sobre o mais fraco. Com o início da evolução cultural, surge a autocomposição, fundada na vontade dos litigantes em compor o conflito.

Posteriormente, como lembrou Willian do Couto Gonçalves², veio a arbitragem, método em que os contentores escolhiam entre pessoas idôneas, de confiança, com características pessoais capazes de prolatar uma boa decisão.

Assim, conseqüência do desenvolvimento social e político dos povos, surgiu a figura do julgador, que no decorrer da história da humanidade sofreu variações na forma de escolha.

Segundo Dalmo Dallari³, na Grécia antiga, o título de “magistrado” era conferido ao cidadão que tivesse algum poder de comando, não havendo exigência de conhecimento especializado. O cargo de juiz não se tratava de uma profissão e podia ser temporário ou vitalício. A escolha dependia do sistema político vigente, motivo pelo qual os magistrados decidiam como representantes daqueles que haviam participado de sua escolha.

Entre os romanos, prosseguiu o professor paulista⁴, o processo de seleção dos magistrados era a eleição, por tempo determinado. Com a expansão de Roma e a evolução interna da sociedade, surgiram diversas categorias de magistrados, como magistrados patrícios e plebeus, escolhidos pelos integrantes das respectivas classes. O grande desenvolvimento do direito romano acabou exercendo influência na escolha de cidadãos conhecedores do direito, embora a manutenção da seleção por meio de eleições.

² GONÇALVES, Willian do Couto. O Juiz na História, Critérios de sua Escolha e a Escola da Magistratura. In **Revista de Processo**, São Paulo: Revista dos Tribunais, nº 60, pp. 180-181.

³ DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juizes**. 3ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2007, p.10.

⁴ DALLARI, Dalmo de Abreu. Ob.cit., p.11.

Esse sistema de escolha, de caráter representativo, foi modificado com o advento do sistema imperial romano. Os magistrados tornaram-se funcionários do imperador, escolhidos por este e agindo como seus representantes. Solucionavam os litígios de acordo com os interesses do monarca.

Como bem destaca Sálvio de Figueiredo Teixeira:

(...) por ocasião da fase do direito romano conhecida como *cognitio extra ordinem*, o pretor, na qualidade de servidor público, já atuando em um Estado mais fortalecido, chamou a si a responsabilidade de conhecer também do mérito dos litígios, tornando pública a justiça e instituindo a figura do juiz oficial. A partir de então, finda a denominada *ordo judiciorum privatorum*, que caracterizara os períodos arcaicos e clássico do direito romano, a jurisdição passou a ser função do Estado, em monopólio, que a exerce exclusivamente através dos que nela se investem pela lei, a saber, juízes e tribunais.⁵

Já no final do século XVIII, conforme refere o mesmo autor, com o advento do constitucionalismo “calcado em movimentos sociais, políticos e revolucionários, sob influência de pensadores do porte de *Locke, Rousseau e Montesquieu*, esse quadro passou a transformar-se, erigindo-se o Judiciário como fator essencial ao exercício do Poder, ao equilíbrio entre este e a sociedade e como instrumento necessário para conter os excessos dos governantes.”⁶

Todavia, como bem destacou Vicente de Paula Ataíde Júnior:

em face dos interesses hegemônicos da burguesia revolucionária e da origem aristocrática dos juízes de então (suspeitos de ligação com o antigo regime), a função judicial foi restringida à aplicação literal da lei, entendida como expressão máxima da garantia de liberdade do cidadão.⁷

Os juízes, no período pós-revolucionário, portanto, não poderiam ser mais que seres inanimados, que se limitavam à pronunciar as sentenças conforme a letra

⁵ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.141.

⁶ Idem, p.117.

⁷ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.25.

da lei. Ficaram submetidos à vontade do Poder Legislativo, sem possibilidade de interpretação das leis e, consequentemente, sem qualquer poder criador.

No entanto, o ideal de independência do Poder Judiciário, calcado no princípio da separação dos poderes, sofreu uma queda com a assunção de Napoleão ao poder. O recrutamento dos magistrados passou a ser feito pelo executivo sem maiores critérios de qualificação técnica e foi imposta uma disciplina militar severa.⁸ A ‘boca da lei’ havia se tornado a ‘boca do imperador’. A rigor jamais houve um Judiciário independente na França, pois passou da dependência do legislativo à dependência do executivo. Esse sistema de Napoleão não sofreu variações na sequência do período imperial.

Antes da evolução para o modelo democrático contemporâneo, Eugênio Raúl Zaffaroni esclarece que:

A independência judicial francesa começa a se perfilar com a Terceira República, embora esta tenha recebido o impacto da herança imperial em sua magistratura. (...) Somente com o de 18 de agosto de 1906 (reformado em 1908) foi estabelecido o sistema de concursos. A partir dessas datas pode-se afirmar o trânsito da estrutura judiciária francesa do modelo empírico ao tecno-burocrático (...). (...) o primeiro ensaio de instituição democratizante da magistratura de pós-guerra nasceu das cinzas da judicatura burocrática francesa.⁹

Paralelamente, no Brasil, segundo Vilson Darós, no artigo “A Justiça Federal e o Acesso à Jurisdição”¹⁰, na época colonial, sob a dominação portuguesa, período das capitanias hereditárias, a justiça era entregue aos donatários. Era um reflexo da estrutura político-econômica brasileira, que era feudal, patrimonialista e escravocrata. Os senhores da terra eram administradores, chefes militares e juízes.

Fracassadas as capitanias, são instituídos os Governos-Gerais, nomeando-se representante da Metrópole como autoridade sobre os territórios resultantes, espécie de província. Cria-se uma Justiça Colonial. Os primeiros ouvidores

⁸ Idem, pp.25-26.

⁹ ZAFFARONI, Eugênio Raúl. Poder Judiciário. Crise, Acertos e Desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, pp.147-149.

¹⁰ DARÓS, Vilson. A Justiça Federal e o Acesso à Jurisdição. In www.ibrajus.org.br, acesso em 02.07.2007.

passaram a ser ouvidores gerais e detinham poderes quase sem limites, sujeito ao seu arbítrio pessoal, descabendo de suas decisões, na maioria das vezes, recurso. Com o crescimento das cidades e da população, aumentaram os conflitos e a organização judiciária passou a reproduzir a estrutura portuguesa, ou seja, três instâncias.

Quanto ao ingresso na magistratura, além da origem social (pequena nobreza, filhos de fidalgos e funcionalismo, filhos de letrados), havia restrição aos comerciantes ou negociantes, cristãos-novos e impuros de sangue, ou seja, mestiços, mulatos, e judeus. Era, ainda, indispensável ser graduado na Universidade de Coimbra, ter exercido a profissão por dois anos e ter sido selecionado através de exame de ingresso ao serviço público pelo Desembargo do Passo em Lisboa.

No que tange ao Judiciário do Brasil Império, em 1824 o Imperador D. Pedro I outorgou ao povo brasileiro a Constituição Política do Império. Nesse documento, influenciado pelo liberalismo, são garantidos diversos direitos individuais. O Poder Judiciário recebe tratamento especial e avançado para a época. Reconhecia-se a independência e a vitaliciedade dos juízes, muito embora pudessem ser removidos na forma da lei. O Imperador, a sua vez, podia rever as decisões dos juízes, valendo-se do poder moderador. A magistratura do império era conservadora, fiel à política do Imperador, já que sobre os juízes de direito pairava a ameaça de remoção, o que relativizava sua independência.

Proclamada a República, em 1889, procurou-se dar às Províncias maior autonomia, adotando o sistema federalista de Estado e Presidencialista de governo. Com a Federação, as antigas Províncias tiveram garantida sua autonomia administrativa e política, incluindo o Poder Judiciário, passando a chamar-se de Estados, seguindo o exemplo norte-americano.

Assim, houve substancial mudança no curso da história envolvendo o Poder Judiciário e, conseqüentemente, a atividade judicial, chamando atenção que a magistratura sempre foi submetida ao poder dominante de cada época.

Nesse contexto, pertinente a manifestação de Dalmo Dallari:

Os métodos para a seleção de juízes têm variado muito através da história e ainda hoje se pode verificar que existe grande diversidade, em função de inúmeros fatores. É importante que se tenha em conta que o método de seleção tem relação muito estreita com o papel que se atribui aos juízes, mas depende também de circunstâncias políticas e das peculiaridades do sistema jurídico. Pode-se discutir a conveniência de adotar um outro método, levando em conta vários parâmetros, como a possibilidade de obter decisões mais perfeitas tecnicamente ou, em lugar disso, mais representativas da concepção de justiça predominante no povo, como se pode também avaliar os juízes por sua capacidade de assegurar a continuidade da política do governo ou, então, de contribuir para o progresso social no sentido da justiça.¹¹

1.2 Atividade judicial contemporânea no Brasil.

A última Constituição do final do segundo milênio no Brasil conferiu um novo sentido à cidadania, atribuindo ao povo o papel de fiscal do poder político, pretendendo despertar as pessoas para o exercício da cidadania consciente.

Do Poder Judiciário, por sua vez, se espera o desempenho da função fundamental de defesa dos direitos do homem e da cidadania, assumindo responsabilidade na preservação de valores humanos e éticos e no próprio resguardo da democracia.

Quanto à magistratura, não obstante ainda não exista consenso sobre suas funções básicas, estas vêm transformando-se gradualmente. Conforme expõe Luiz Flávio Gomes¹², além da função primeira, de solucionar litígios, ainda tem a função de controlar os demais poderes, de autogoverno, de tutela de direitos e garantias fundamentais e de garante do Estado Constitucional e Democrático de Direito. Nestas funções é que reside a legitimação democrática substancial da atividade judicial.

No que tange ao Direito, segundo Sálvio de Figueiredo Teixeira,

Conseqüência das transformações sociais, históricas, políticas e econômicas, ganha o Direito também novas feições, alterando o seu

¹¹ DALLARI, Dalmo de Abreu. Ob. Cit., p.9.

¹² GOMES, Luiz Flávio. *A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p.21.

perfil. Muda profundamente o Direito de Família, surgem novas modalidades de contratos civis, comerciais, administrativos e laborais, a responsabilidade civil adquire novos contornos, reage o Direito Penal ao clamor social, notadamente no campo da tipificação das infrações e na aplicação das sanções, o Direito Processual busca horizontes mais eficazes, compatibilizando celeridade e o devido processo legal, com ênfase na efetividade e na instrumentalidade, o Direito Constitucional presencia efervescência nunca por ele vivida, surgem novos ramos na ciência jurídica, relacionados com os direitos da personalidade, do espaço aéreo, das práticas esportivas, da urbanização, do meio-ambiente e, nesse contexto, o direito supranacional conhecido como Direito Comunitário.¹³

Paralelamente, vivemos uma crise judicial ou pelo menos, como destaca Zaffaroni, uma “sensação” de crise, a respeito da qual afirma que:

(...) um dos fatores mais importantes é a crescente demanda de protagonismo dirigida aos judiciários latino-americanos. Deixando de lado as demandas provocadas pelas escaramuças políticas, o certo é que o Estado é mais complexo do que outrora e que as relações jurídicas se multiplicaram. A normatividade mesma tornou-se tão complexa, que não é raro que os tribunais apliquem leis derogadas, ou que não se acatelem de interpretações contraditórias da mesma lei. A incorporação dos direitos chamados “sociais” e suas contradições regionais, com a seqüela de marginalização e exclusão, isto é, de disparidade gravíssima entre o discurso jurídico e a planificação econômica, provoca também uma ‘explosão de litigiosidade’ com características próprias; o aumento da burocracia estatal (e sua pretendida redução por força de cortes orçamentários) e a produção legislativa impulsionada unicamente pelo clientelismo político provocam um maior protagonismo político dos juízes, com o conseqüente aumento de suas faculdades discricionária, ao que se agrega que, em geral, o público parece tender a expressar-se mais violentamente diante dos erros - reais ou supostos - da justiça do que diante dos erros de outros órgãos estatais.¹⁴

No entanto, como bem destaca José Renato Nalini, “Estado heterogêneo, o Brasil tem preservado modelo anacrônico de práticas políticas, cuja ruptura não tem sido viabilizada. As teses mais conservadoras são aquelas tendentes à

¹³ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.99.

¹⁴ ZAFFARONI, Eugênio Raúl. *Poder Judiciário. Crise, Acertos e Desacertos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, pp.23-24.

assimilação no processo decisório, em detrimento da inovação. Esta nunca é bem recebida num estamento que resiste a qualquer transformação e se vem nutrindo de arcaísmo.”¹⁵

Com o passar do tempo e diante das novas demandas, as estruturas do Judiciário ampliaram-se, mas não houve aprimoramento qualitativo dos recursos humanos necessários para adaptação às novas formas de litígio.

Hoje vivemos, pois, um paradoxo. Não obstante o aumento das críticas, nunca se verificou tamanha explosão na demanda pelo Judiciário. Tal fenômeno ocorreu a partir da Constituição democrática de 1988, porquanto, além da ampliação dos valores sociais e individuais, houve uma abertura para uma litigiosidade que estava contida pelo sistema jurídico imposto pela ditadura. Também é o reflexo da transformação da sociedade.

No mundo contemporâneo, no qual é desenvolvida a atividade judicial, constata-se, principalmente entre os jovens, um desprendimento da realidade social, pois se encontram voltados para os prazeres imediatos, acelerando o tempo e presos ao individualismo.

Nesse sentido, bem expõe Augusto Francisco Mota Ferraz de Arruda:

O homem pós-moderno é um ser fragmentado, física, psíquica e intelectualmente, tornando os grandes centros urbanos divididos em esquisitices de grupos e ‘tribos’ que tentam encontrar uma saída para essa ausência do nada, como igualmente, na mesma proporção, os grandes centros estão cada vez mais se tornando ilhas cercadas pela barbárie. “(...) É nessa realidade ideológica que está corroendo o sentido de alteridade e solidariedade, de ética individual e social e, sobretudo, a mais nobre das qualidades humanas que é a de fazer política como arte de manter as diferenças individuais, sem perder o significado do social; é decorrente dessa realidade ideológica que a nossa humanidade está perdendo o seu ritmo biológico, portanto, natural em prol dessa alucinante voracidade instrumental do dinheiro pelo dinheiro e que lhe gera ansiedades, frustrações, desprazeres, de livros de auto-ajuda, de consultórios psiquiátricos e psicanalíticos lotados, de cadeias lotadas, de hospitais lotados, de ônibus lotados, de trens lotados, de aeroportos lotados, de religiões salvadoras, de cultos, de intelectuais vaidosos e de autoridades públicas idiotas (idiota no sentido do grego clássico para quem idiota era aquele que não tinha

¹⁵ NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.133.

consciência da *polis* que vivia), enfim, de uma vida que perdeu o significado e sentido, é que estranhamente, no Brasil, o Poder Judiciário acabou sendo o grande vilão que assumiu a responsabilidade por tudo isso.¹⁶

Não obstante a injustiça dessa acusação, de “grande vilão”, é necessária uma modernização do judiciário, para adaptação aos novos tempos. Hoje a sociedade exige um judiciário pró-ativo, sensível às transformações sociais e envolvido com elas, comprometido com os direitos fundamentais do homem. Imprescindível para tanto um planejamento científico, de mudança na estrutura e dinâmica do Judiciário, especialmente no recrutamento de magistrados, de mudança, em última análise, de paradigmas.

Essa consciência sobre as novas dimensões da sociedade contemporânea é indispensável para se repensar o Judiciário e as qualidades do juiz do novo milênio.

1.3 A importância do Juiz. Relevância da seleção eficiente dos magistrados.

O direito surge para regular as relações sociais, sendo a função judicial, portanto, de fundamental importância na vida das pessoas. A seguinte observação de Ricardo Fiúza bem resume a relevância da atividade do magistrado:

Levando-se em conta que o Direito, como diz o ilustre Prof. Diogo Leite de Campos, acaba sendo ‘o que o jurista diz que é Direito e que aplica como tal’, ou, indo mais além, com o mestre Amílcar de Castro, ‘o Direito é aquilo que o juiz diz que é’, pode-se perceber a responsabilidade do Judiciário brasileiro neste momento de grandes mudanças no cenário jurídico-político do Brasil.¹⁷

Diante disso, o papel a ser desempenhado pelo juiz deve modificar-se ao longo do tempo. Em um Estado Democrático de Direito, não deve ser mais apenas a boca que pronuncia as palavras da lei, nem um ser inanimado, conduzido pelos

¹⁶ ARRUDA, Augusto Francisco Mota Ferraz de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007, p. 35.

¹⁷ FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. **O Poder Judiciário no Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995, p.33.

interesses do poder. Espera-se que seja o intérprete da lei em benefício de toda a sociedade, alçando-se a uma posição de protagonista.

No entanto, tem uma imagem perante a população que se perpetua e que precisa ser modificada. Uma imagem conservadora, burocrata, reservada, distante dos problemas sociais, elitizada. É visto como um alienado da realidade social, um privilegiado.

Nesse sentido, muito pertinente a observação de Nalini:

O juiz brasileiro - e também o futuro juiz - precisa estar consciente de que assumir a jurisdição - no Brasil -, pouco ou nada tem haver com a 'lenda idílica' das crônicas medievais. O juiz já não reveste a 'aura sacrosanta' de quem realiza a função 'quase divina'. É considerado um funcionário público privilegiado, insensível à pobreza, com visão corporativista de sua função. Rico para os miseráveis, estorvo para os poderosos, o juiz é um dos profissionais mais ambíguos na avaliação da pós-modernidade.¹⁸

Tal imagem apenas contribui para o afastamento da sociedade do juiz, não obstante alguns magistrados, no Brasil, não assumam essa postura e não sejam apenas solucionadores de conflitos,

mas administrador, gestor de recursos, superior hierárquico, fiscalizador, assistente social, psicólogo, profissional de relações públicas e estimulador de ações comunitárias direcionadas à solução das mais diferentes questões, tudo isso, sem adequado e prévio aprendizado técnico, mas entregue ao talento e ao aleatório empenho de cada indivíduo.¹⁹

As funções da magistratura também são, como já visto, de controlar os demais poderes, de autogoverno, de tutela de direitos e garantias fundamentais e de garante do Estado Constitucional e Democrático de Direito.

¹⁸ NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? In LEX - Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, São Paulo: Lex Editora, nº 267, 2001, p.6.

¹⁹ NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.289.

Em razão disso, o modelo positivista-legalista está superado, devendo o juiz constitucionalizar-se, isto é, assumir uma postura crítica perante a legislação infraconstitucional; bem como buscar conhecimentos advindos de outros ramos do conhecimento. Isto é necessário para que o magistrado defronte-se com a realidade e possa atuar com sensibilidade e visão humanitária.

Não obstante essa necessidade de uma visão mais ampla por parte da magistratura, não se pode desconsiderar que nas decisões judiciais os juízes revelam as suas circunstâncias de formação moral e social. Os valores que os juízes trazem consigo e que influenciam a sua maneira de julgar são moldados tanto pela sua origem social e familiar, como pela sua trajetória escolar e profissional.

Por isso, como observa Ataíde Júnior:

Quando se fala em *novo juiz*, deve-se compreender o *novo juiz latino-americano* (dentre os quais está situada a reflexão de um *novo juiz brasileiro*), ou seja, o juiz que vive e trabalha em um ambiente social contrastante, heterogêneo, com demandas marcadas pela intensa diferenciação de classe e de poder. Esse juiz que é impactado pelas profundas deficiências da prestação de serviços estatais, os quais não conseguem fazer frente às necessidades sociais básicas. Um juiz que é convocado, muitas vezes, a substituir as expectativas frustradas que deveriam ser atendidas pelas demais parcelas do poder estatal.²⁰

Trata-se de um magistrado que trabalha e convive em um ambiente de exclusão, de ambigüidade de valores, de preconceito.

O exercício da magistratura exige, portanto, ao lado de uma boa formação jurídica, uma melhor intelectualização, o fortalecimento dos princípios éticos, vocação, enfim, uma formação do magistrado em uma dimensão mais ampla do conhecimento.

Nesse contexto, espera-se do juiz contemporâneo maior investimento cultural, deixando de pretender ser o intérprete e o aplicador da vontade do legislador com base apenas no conhecimento da dogmática-jurídica.

²⁰ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.68.

Pensar no aprimoramento do juiz do terceiro milênio é pensar na interdisciplinariedade, cuja formação inclui, além do direito, conhecimentos de antropologia, filosofia, sociologia, história, economia, literatura, entre outros. Com esses novos conhecimentos pretende-se uma formação mais abrangente do novo juiz, do qual se espera uma outra visão do mundo, tornando-o mais sensível, mais humano, predados extremamente importantes para o fornecimento de uma solução jurisdicional mais eficaz frente aos novos tempos. É preciso um julgador movido por sensibilidade, compaixão, solidariedade humana. Um juiz que não lê além dos livros de direito, que não aprecia nenhum tipo de produção artística, com certeza não terá a sensibilidade e o conhecimento de vida necessários para um bom julgamento, adequando a lei ao contexto social.

O juiz moderno também deve ter conhecimento de administração judiciária, mesmo sem exercer uma função administrativa propriamente dita, deve ser comprometido com a racionalização e melhoria dos serviços judiciários, o que envolve não só técnicas para dar maior celeridade aos processos, evitando práticas desnecessárias, como também atenção e atitudes adequadas no relacionamento com as partes, advogados, servidores e demais membros da comunidade.

Nesse caminho manifesta-se Eliézer Rosa, ao falar do principal ato do juiz no processo:

Ter-se-á de conceber a sentença como dividida em três partes, a saber, ato da inteligência, ato da vontade e ato do sentimento; até mesmo o elemento fundamental do termo 'sentença' é o mesmo do termo 'sentimento'. A sentença do juiz é um 'bater de coração', dizem alguns místicos do processo. É a sentença um 'sentir', sentir humanamente os problemas humanos. O juiz do futuro não será, segundo preconizam os teóricos distanciados da dura realidade da justiça, a máquina programada para dar sentenças.²¹

Destarte, o juiz do terceiro milênio não pode ser um homem alheio às profundas transformações da sociedade. O juiz do século XXI deve ser protagonista das mudanças necessárias, motivo pelo qual é absolutamente necessário investir na

²¹ ROSA, Eliézer. *A Voz da Toga*. Goiânia: AB Editora, 3ª ed., 1999, p.86.

seleção e formação dos juízes. Porém, evidente que não é tarefa fácil definir-se a menos imperfeita forma de se escolher alguém para julgar seus semelhantes.

1.4 A responsabilidade dos administradores do Poder Judiciário na formação do juiz.

Conforme se depreende do art.96, inciso I, da Constituição Federal Brasileira, a forma de seleção, de formação e de avaliação dos magistrados são definidas pelos administradores do Poder Judiciário.

Com efeito, o sistema do concurso, quantas fases, que tipo de provas, qual o conteúdo exigido, tudo é representativo da visão da administração a respeito do perfil de juiz que pretende selecionar.

Como já destacado por Dallari, a forma de seleção dos juízes está interligada com a concepção predominante do papel que se pretende da magistratura.

Nesse contexto, conforme a doutrina de Ataíde Júnior, “a visão sobre a função da magistratura está implícita na maneira como se conduz um concurso público para admissão de juízes.”²²

Portanto, muito relevante é o papel dos administradores do Poder Judiciário, que precisam assumir uma postura harmônica com a atividade judicial contemporânea, com um Judiciário mais moderno, devendo selecionar magistrados vocacionados, preparados para a função.

A manutenção de uma postura que prima pela dogmática-jurídica, como ocorre atualmente, tende a produzir juízes predominantemente legalistas, no sentido de serem apenas aplicadores da letra fria da lei, o que não se coaduna com a figura do juiz que necessita a sociedade atual.

Ademais, os administradores não podem desconsiderar, como bem aponta José Renato Nalini:

²² ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.79.

Parcela considerável dos conflitos da sociedade contemporânea é atribuída ao abandono dos valores e da reflexão filosófica. O juiz, fruto dessa sociedade esgarçada, sofre também os efeitos da ausência de aprofundamento das grandes questões postas à sua apreciação e com as quais não teve experiência, nem sabe, exatamente, compreender.²³

Para tanto, necessária, na visão de Ataíde Júnior:

Uma preocupação mais holística, com acesso à interdisciplinariedade, com fomento as técnicas de conciliação, numa perspectiva de um magistrado mais humanista, tende a produzir exemplares mais comprometidos com valores sociais e com a efetiva solução dos conflitos intersubjetivos. Nessa última ótica, o magistrado torna-se mais aberto às vanguardas jurídicas e aos novos conceitos, não se deixando manter num invólucro hermético de interpretação, incapaz de assimilar a evolução das estruturas sociais.²⁴

O Poder Judiciário, por meio de seus administradores, deve abandonar a cultura jurídica formal e conservadora, apenas preocupada em olhar e resgatar o passado. Os administradores devem se conscientizar de que tem um compromisso com a sociedade contemporânea, que é a destinatária dos seus serviços, motivo pelo qual têm a obrigação de pensar e planejar o futuro.

É certo que haverá resistências, seja pela existência de interesses estabelecidos que seriam prejudicados com as mudanças, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças, seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, arraigados ao conservadorismo e às tradições.

A respeito da influência do poder nas esferas do Estado, bem discorre Augusto Thompson:

Numa sociedade complexa, e hierarquizada, dita as leis a classe que dispõe de poder. E, obviamente, armará a ordem legal de sorte a garantir a permanência das desigualdades existentes, das quais decorrem as vantagens que lhe bafejam os membros, tanto quanto os

²³ NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.290.

²⁴ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O Novo Juiz e a Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006, p.80.

ônus suportados pelas massas oprimidas. Ou seja: a ordem jurídica, elaboram-na os grupos predominantes em termos de poder, com o propósito político de assegurar a conservação do *status quo* sócio-econômico.²⁵

Daí a grande responsabilidade da administração do Poder Judiciário, de não se curvar a qualquer tipo de pressão externa, devendo primar pelos interesses próprios da Instituição, que deve ser voltado para um Judiciário livre e protagonista no meio social.

Nesse sentido, como bem afirma João Pedro Gebran Neto:

Os diversos problemas que afligem o Brasil, sejam de que ordem for, saúde, ensino, cultura ou como a formação e recrutamento dos magistrados, nem sempre dependem de reformas legislativas, mas apenas de vontade político-administrativa de nossos dirigentes - de qualquer órgão ou Poder, para implementá-las.²⁶

Por isso, no Brasil, a exemplo de países mais desenvolvidos, a administração do Poder Judiciário deve conferir às Escolas da Magistratura a incumbência de preparar os futuros juízes, participando ativamente do processo seletivo.

Destarte, somente poderemos ter um novo juiz se tivermos uma nova visão da administração a respeito das qualidades deste magistrado, mediante o aprimoramento dos critérios seletivos.

²⁵ THOMPSON, Augusto. *Quem são os Criminosos?* Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007, p.47.

²⁶ GEBRAN NETO, João Pedro. *Escola da Magistratura e Formação do Juiz*. In *Centro de Estudos Judiciários*, Brasília: Conselho da Justiça Federal, v.1, 1995, p.92.

2. SISTEMAS DE RECRUTAMENTO DE MAGISTRADOS NA FRANÇA, PORTUGAL, ITÁLIA E ESTADOS UNIDOS.

Os sistemas de recrutamento de magistrados variam de país para país e depende da época histórica. Os mais conhecidos são:

- a) do voto popular;
- b) da livre nomeação pelo Executivo;
- c) da livre nomeação pelo Judiciário;
- d) da nomeação pelo Executivo com propostas de outros poderes;
- e) da nomeação pelo Executivo dependendo da aprovação do Legislativo;
- f) da escolha por órgão especial;
- g) do concurso.

E a adoção de um ou mais de um sistema de seleção depende do modelo de magistratura predominante no país.

Com o propósito meramente exemplificativo, destacam-se, entre outros modelos de magistratura, três definidos por Zaffaroni²⁷, aos quais aponta vantagens e desvantagens:

a) Modelo empírico-primitivo: neste modelo, a seleção, por definição, carece de nível técnico, ou seja, rege a arbitrariedade seletiva. Não há concurso público, a escolha é predominantemente política. Em razão disso, o nível do serviço prestado é precário; a figura do juiz, sobretudo sua independência, fica comprometida, diante da tendência partidarizante.

b) Modelo tecno-burocrático: ao erradicar-se a arbitrariedade seletiva, garante-se o nível técnico da magistratura. Seleção técnica forte. Não obstante a qualidade do serviço seja superior, o perfil do juiz não deixa de ser deteriorado, porquanto é elevada a tendência à burocratização ‘carreirística’. A independência é apenas externa. “Embora a cultura jurídica seja superior, não terá estímulo para alcançar verdadeiro voo teórico, diante da tendência aos métodos exegéticos e aos

²⁷ ZAFFARONI, Eugênio Raúl. *Poder Judiciário. Crise, Acertos e Desacertos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, pp.102-103.

argumentos pragmáticos.” Favorece um Estado de Direito, mas de caráter legal, não constitucional. Rígido positivismo legalista.

c) Modelo democrático contemporâneo: Conserva a seleção técnica do anterior, inclusive aperfeiçoada mediante um melhor controle sobre os mecanismos seletivos. Distribuição de funções e horizontalização do poder interno. Haverá qualidade do serviço e o perfil do juiz tenderá para a de um técnico politizado (não partidariado nem burocratizado). A independência, tanto externa como interna, é melhor assegurada em comparação com os outros modelos. “A cultura jurídica se elevará, como efeito do vóteórico requerido para operar-se com uma magistratura pluralística e, portanto, dinâmica. O Estado de Direito será fortalecido com a tendência de forma constitucional.”

No Brasil, seguindo a doutrina de Zaffaroni, predomina o modelo tecnoburocrático.

2.1 Sistema francês.

A *École Nationale de la Magistrature* - ENM, é a instituição encarregada de realizar a seleção, a formação inicial e a formação contínua dos magistrados judiciais (*magistrats du siège*) e dos magistrados do Ministério Público (*magistrats debouts ou du parquet*).²⁸

Funcionando desde 1958, a ENM é vinculada ao Ministério da Justiça, porém tem inteira autonomia administrativa e financeira. Destaca-se como uma das grandes preocupações da Escola a formação continuada e permanente dos magistrados.

A respeito do sistema francês de seleção de magistrados, leciona Gelson de Azevedo:

Há três concursos para seleção de interessados nas carreiras de juiz e procurador: o primeiro, denominado de concurso externo, no qual pode inscrever-se qualquer pessoa com menos de 27 anos e com diploma de curso superior de duração não inferior a quatro anos (não é exigido curso

²⁸ FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. Considerações Pessoais sobre a Seleção e a Formação de Magistrados em Portugal e França. In *Revista da EMERJ* (Escola da Magistratura do estado do Rio de Janeiro), Rio de Janeiro: EMERJ, v.1, nº 2, 1998, p.198.

de direito); o segundo, denominado de concurso interno, reservado a servidores públicos com no mínimo de quatro anos de serviço público e no máximo 46 anos e 5 meses de idade em 01 de janeiro do ano do concurso; o terceiro, denominado de concurso por competência diversa, reservado a pessoas que tenham, no mínimo, 8 anos de atividade profissional no setor privado ou em cargo eletivo local ou de exercício de funções judicantes não profissionais, com idade superior a 40 anos.²⁹

Prossegue o Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, destacando uma quarta forma de recrutamento:

(...) por título (*dossier* = currículo), reservada a pessoas com idade entre 27 anos e 40 anos, titulares de mestrado em direito e com experiência no campo jurídico, econômico ou social de, no mínimo, 4 anos, ou titulares de doutorado em direito e que possuam outro curso superior, ou titulares de um diploma de estudos superiores em disciplina jurídica e que exerçam funções em estabelecimento público de ensino superior ou de pesquisa em direito durante três anos após o curso de pós-graduação.³⁰

A seleção para o ingresso na ENM é rígida, envolvendo provas de conhecimentos gerais e jurídicos, em modalidades escritas e orais; e até provas de aptidão física.³¹

O candidato aprovado presta juramento de sigilo profissional e é nomeado auditor de justiça (*auditeur de justice*), passando a integrar desde logo o corpo judiciário e a perceber bolsa de cerca de 80% (+- 1350 euros= 2 x o salário mínimo na França) do valor dos vencimentos iniciais da carreira. Em contrapartida, o aluno se compromete a permanecer na carreira durante 10 anos, no mínimo. Se reprovado no curso ou desistente da carreira antes do prazo mencionado, deve indenizar o erário. Se aprovado, presta novo juramento, agora como magistrado de *juridiction* (juiz) ou de *parquet* (procurador).³²

²⁹ AZEVEDO, Gelson de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007, p. 61

³⁰ Idem.

³¹ AMORIM, Manoel Carpena. Formação de Magistrados na União Européia. In *Revista de Direito Renovar*, Rio de Janeiro: Editora Renovar, vol.17, maio/agosto 2000, p.29.

³² AZEVEDO, Gelson de. Ob. Cit., pp. 61-62.

O curso a ser realizado pela ENM, de dois anos e sete meses, vale mais que muitos cursos de direito convencionais e desenvolve-se da seguinte forma³³:

1. Formação Inicial.

São dois anos e um mês dedicados a uma etapa que os franceses chamam de *generaliste*, composta das seguintes fases:

a) Aclimação.

Logo após aprovados nos exames de aptidão e nomeados, os *Auditeurs* passam uma semana de “aclimação” na sede da *Ecole* em Bordeaux. Nesse curto período, conhecem-se uns aos outros, são apresentados aos *maîtres de conférences* (designação dada aos juízes-formadores do curso), tomam conhecimento dos regulamentos rígidos da instituição, do programa de atividades e do seu próprio estatuto de Auditores de Justiça.

b) Estágios Exteriores.

Os dois meses e três semanas seguintes são dedicados aos “estágios exteriores”, quando os futuros juízes vão estagiar junto aos órgãos da administração pública, a grandes empresas privadas e a importantes veículos de comunicação. Tudo isso a fim de que os futuros julgadores, passando pelas três áreas, entrem em contato direto com a realidade da vida no serviço público e na atividade particular e da influência da mídia.

c) Fase Teórico-Prática.

Nos oito meses seguintes, os Auditores voltam a ENM, onde terão aulas práticas ministradas pelos *maîtres de conférences* nas quatro jurisdições da justiça comum francesa: civil, família e menores, penal e laboral.

³³ FUIZA, Ricardo A. Malheiros. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, pp.254-256.

Os *maîtres* são juízes requisitados para o serviço da Escola. As aulas são dadas “em cima” de processos verdadeiros. Nesse período, os Auditores são submetidos a provas parciais avaliadoras de seu aproveitamento.

d) Estágios Jurisdicionais de Observação.

Os Auditores, como observadores, vão fazer os chamados “estágios jurisdicionais”, durante quatorze meses, mediante rodízio, em varas judiciais, em gabinetes do Ministério Público e em grandes escritórios de advocacia, devidamente credenciados pela Escola.

2. Estágios de Especialização Jurisdicional.

Terminada a fase “generalista” que tomou 25 meses do curso, todos os Auditores retornam a sede da Escola por um mês, durante o qual receberão aulas bem especializadas nas quatro jurisdições e dali partirão para comarcas especialmente selecionadas por seu movimento forense, por sua organização e por seu juiz titular, que passará a ser um *correspondant* da *École*, na orientação de seus futuros colegas. Nesse tipo de estágio, o futuro juiz fica por cinco meses variando de jurisdição e já agora decidindo sob a orientação do *correspondant*.

3. Exames Finais.

São eliminatórios. Aprovados, são nomeados *Magistrats du Siège* para os juízos de 1º grau. A legislação francesa exige do novo juiz um compromisso de prestação de serviço de pelo menos dez anos como contraprestação ao investimento que nele foi feito.

2.2 Sistema português.

A escola da magistratura portuguesa é o Centro de Estudos Judiciários - CEJ, órgão do Ministério da Justiça, dotado de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira. Tem sede em Lisboa.

O CEJ dedica-se à seleção, à formação inicial, à formação complementar e à formação permanente dos magistrados portugueses, sejam eles magistrados judiciais (juízes de direito) ou magistrados do Ministério Público (Promotores de justiça).³⁴ Também à formação de assessores do tribunais; apoio a ações de formação jurídica e judiciária de advogados e agentes de outros setores profissionais e o desenvolvimento de atividades de estudo e de investigação jurídica e judiciária.³⁵

A palavra “magistratura”, em Portugal, bem como na maioria dos países europeus, não significa “corpo de juízes”, como no Brasil. Refere-se ela a duas ordens distintas de funções, englobando a magistratura judicial e a magistratura do Ministério Público. Não obstante as carreiras serem diversas, o recrutamento e formação inicial, no CEJ, é o mesmo para ambas.³⁶

O CEJ foi criado e estruturado em setembro de 1979, seguindo muito de perto o modelo da *Ecole Nationale de la Magistrature* (francesa), na dependência do Ministério da Justiça.

Conforme Mônica Jacqueline Sifuentes, que frequentou o CEJ em Portugal:

Anteriormente a 1975, o recrutamento de magistrados realizava-se mediante concurso de provas públicas. A magistratura do Ministério Público era uma carreira vestibular relativamente à magistratura judicial, sendo os juízes e membros do Ministério Público nomeados pelo Ministro da Justiça. Em 1975 foi instituído, a título precário e experimental, um sistema de estágios, com a duração de um ano, como forma de recrutamento e formação dos magistrados. Esse modelo permaneceu, com pequenas alterações, até a criação do CEJ, em setembro de 1979.³⁷

São condições para ingresso no CEJ: ser cidadão português; possuir há, pelo menos, dois anos, na data de abertura do concurso, licenciatura em Direito por universidade portuguesa ou habilitação acadêmica equivalente conforme a lei portuguesa; reunir os demais requisitos de ingresso na função pública.

³⁴ FUIZA, Ricardo A. Malheiros. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.239.

³⁵ SIFUENTES, Mônica Jacqueline. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.247.

³⁶ Idem, p.246.

³⁷ Idem, p.248.

No atual sistema ³⁸, apenas estão dispensados das fases escrita e oral os doutores em direito, os quais inclusive têm preferência sobre os outros candidatos. Os assessores de tribunais que preencherem alguns requisitos são isentos da fase escrita. Quanto aos demais, todos deverão submeter-se ao concurso público, que compreende uma fase escrita, uma fase oral e uma entrevista.

A fase escrita compreende uma dissertação sobre temas culturais, sociais ou econômicos e a resolução de questões práticas de direito. A fase oral compreende uma conversação sobre temas de deontologia, metodologia e sociologia relacionados com a administração da justiça; discussões e interrogatório sobre matérias de direito. É feita também uma entrevista, com auxílio de psicólogo, na qual a avaliação limita-se a favorável ou não favorável.

Os candidatos admitidos ingressam no CEJ como auditores de justiça e têm direito a uma bolsa de estudo correspondentes 50 % da remuneração percebida pelo juiz em início de carreira. Os candidatos que sejam funcionários ou agentes do Estado, de institutos públicos ou de empresas públicas têm direito a frequentar o CEJ em regime de requisição e a optar, neste caso, pelas remunerações base relativas à categoria de origem.

Após a seleção para ingresso no CEJ, a formação inicial compreende uma fase teórico-prática e uma fase de estágio.

1. Fase teórico-prática.

A fase de atividades teórico-prática tem a duração de vinte e dois meses. É realizada na sede do CEJ, sob a orientação de docentes, e nos tribunais, sob a orientação de formadores.

Tem como objetivo a formação técnico-jurídica dos auditores de justiça, visando a consolidação e o complemento dos conhecimentos teóricos na perspectiva das necessidades práticas da aplicação do direito; o domínio da metodologia jurídica no tratamento judiciário de casos práticos; a aprendizagem da técnica de colheita da prova e da sua valoração; o desenvolvimento da sensibilidade jurídica, da análise crítica, da ponderação e da capacidade de

³⁸ Centro de Estudos Judiciários de Portugal. In www.cej.pt, acesso em 26.08.2007.

argumentação e de decisão; o estudo e reflexão sobre as regras deontológicas, o sentido ético da função e as relações interprofissionais; o domínio elementar das modernas tecnologias de informação e comunicação e da aplicação dos meios informáticos à atividade judiciária; a aprendizagem e a técnica da elaboração de peças processuais.

A fase teórico-prática é organizada de forma a assegurar uma conscienciosa opção pela magistratura judicial ou pela magistratura do Ministério Público.

No âmbito das atividades teórico-práticas incluem-se, além das matérias tradicionais de direito, outras como: deontologia, metodologia jurídica, psicologia judiciária, sociologia judiciária, idiomas, criminologia, criminalística e penologia, medicina legal e psiquiatria forense, tecnologia judiciária, organização e métodos e gestão do processo, sistemas de direito comparado, direito internacional, cooperação judiciária internacional, direito comunitário, direito econômico, direito do ambiente e consumo, organização judiciária.

As atividades no CEJ realizam-se em grupos de trabalho e em sessões conjuntas, devendo incluir, além de visitas de estudo, atividades de pesquisa e de investigação, seminários, conferências e colóquios, quer em áreas especializadas, quer em áreas não especializadas de interesse para o exercício da função judiciária.

Já as atividades nos tribunais efetuam-se sob orientação de magistrados judiciais e de magistrados do Ministério Público. A formação junto dos tribunais compreende a participação dos auditores de justiça nas atividades judiciárias, tanto assistindo como intervindo.

No fim de cada ciclo de atividades, os docentes e os diretores das delegações, respectivamente, elaboram relatório sobre a adequação e o aproveitamento dos auditores de justiça. O relatório avalia a aptidão dos auditores para o exercício da função de magistrados, considerando, em especial, a cultura jurídica e a cultura geral, a capacidade de investigação, de organização e de trabalho, a capacidade de ponderação e de decisão, a relação humana, a assiduidade e a pontualidade.

Após tal avaliação, os auditores de justiça devem apresentar declaração de opção pela magistratura Judicial ou pela magistratura do Ministério Público.

Quando ocorre uma situação de manifesta carência de magistrados que importe suprir com urgência, o Ministro da Justiça, após a apresentação de proposta pelo Conselho Superior da Magistratura ou pela Procuradoria-Geral da República e ouvido o diretor do Centro de Estudos Judiciários, pode, por despacho fundamentado, reduzir os prazos do curso de formação.

Os auditores de justiça excluídos no período de formação teórico-prática não podem concorrer ao ingresso no CEJ antes de decorridos três anos de sua exclusão, salvo se esta tiver ocorrido por falta de vaga na magistratura por que tenham feito opção.

Os auditores de justiça aprovados são nomeados juizes de direito ou procuradores-adjuntos em regime de estágio, respectivamente, pelo Conselho Superior da Magistratura ou pelo Conselho Superior do Ministério Público.

2. Fase de estágio.

Após a fase teórico-prática inicia-se uma fase de estágio, em que os magistrados, embora exerçam suas funções por responsabilidade própria, são assistidos por formadores, por mais um período de dez meses. Somente após o estágio é que os magistrados se tornam efetivos. Não obstante, ainda devem participar, obrigatoriamente e por dois anos, da chamada “formação complementar”, que envolve atividades de intercâmbio, estudo e reflexão, planejadas pelos Conselhos Superiores, em colaboração com o CEJ.

Os magistrados em regime de estágio exercem, com a assistência de formadores, mas sob responsabilidade própria, as funções inerentes à respectiva magistratura, com os respectivos direitos, deveres e incompatibilidades.

Os Conselhos Superiores da Magistratura e do Ministério Público devem recolher elementos sobre a idoneidade, o mérito e o desempenho dos magistrados em regime de estágio.

São objetivos do estágio o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos na fase anterior, o treinamento dos magistrados na prática judiciária, considerando

a qualidade e a eficiência normalmente exigidas para o exercício de funções em início de carreira, o aprimoramento do sentido de responsabilidade e da capacidade de ponderação nas decisões.

Terminada a fase de estágio, os magistrados alcançam a efetividade. Na falta de vagas, e até à sua ocorrência, são colocados como auxiliares.

Os magistrados que injustificadamente requeiram a exoneração antes de decorridos cinco anos de sua nomeação ficam obrigados a indenizar o CEJ pelas despesas de formação relativas à fase teórico-prática.

As atividades do CEJ não se encerram por aí. Ao magistrado são ainda oferecidos cursos de “formação permanente” com o objetivo de “promover a atualização da informação jurídica dos magistrados e o debate de novas problemáticas da vida judiciária”(art.76 da Lei nº16/98).

2.3 Sistema italiano.

O atual sistema italiano de recrutamento de magistrados data de 1941. Salvo pequenas alterações, tem mais de cinquenta anos. As regras em vigor foram estabelecidas por meio de legislação de 1997.

O ingresso no cargo de magistrado é mediante concurso de provas e títulos. São realizadas provas preambular objetiva, escritas e uma oral, versando apenas sobre matérias jurídicas. Além disso, é feita uma pesquisa sobre a vida do candidato.

Conforme José Renato Nalini e Nildo Nery dos Santos:

O objeto desse concurso é encontrar *qualidade* que valha o *investimento* feito pelo povo italiano. Não se trata de recrutar um bom profissional. Mas apenas de encontrar a *idoneidade pessoal* que compense o investimento feito. Melhor ainda, o concurso apenas detecta as *bases* e *caraterísticas* justificadoras do investimento. Essa idoneidade é uma *idoneidade abstrata*. Faz-se uma pesquisa superficial sobre a vida do candidato.³⁹

³⁹ NALINI, José Renato; SANTOS, Nildo Nery dos. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.269.

Principais características: o candidato deve ser laureado em jurisprudência (formado em direito) e não se exige experiência, mas a frequência em curso de especialização junto à faculdade de direito.

Aprovado no concurso, o candidato é nomeado *uditore giudiziario*, por decreto do *Ministro di Grazia e Giustizia*. A partir de então vem um período de treinamento, entre seis e vinte quatro meses, aproximadamente, destinado à iniciação profissional, ministrado por juízes mais experientes. Durante o treinamento, o auditor não tem competência jurisdicional, apenas assessora os juízes. Pode fazer minutas, mas não pode assiná-las. É o juiz tutor que as assina. Se o Conselho Superior da Magistratura, depois de uma avaliação, entender que o auditor já pode judicar⁴⁰, então ele é nomeado para o cargo de *aggiunto giudiziario*, por decreto do Presidente da República. Somente após três anos no exercício desse cargo é promovido ao de *giudice*.⁴¹ Pode haver hipótese de prorrogação do treinamento ou de desaproveitamento, com a dispensa do candidato.

No treinamento são abordados temas de direito, porém também é reservado espaço para a questão ética. Igualmente faz parte da formação do juiz italiano a chamada formação permanente. São atividades profissionais para os que já se encontram em serviço.

Atualmente, diante do aumento crescente do número de candidatos, de uma realidade marcada pela “juvenilização” e pela “feminilização”, fenômenos presentes nos países do *Civil Law*, esse sistema está sendo reformulado, com ênfase no recrutamento e na formação inicial.

Apesar de criada uma escola judicial legalmente em 1997, até o momento não foi instalada, sendo a Itália o único país da comunidade européia que não possui uma escola da magistratura. Isso propiciou a proliferação de escolas privadas, limitadas à preparação dos candidatos à aprovação no concurso.

Numa reestruturação do treinamento, pensa-se em profissionalizá-lo, dedicando-se a formação de caráter geral, logo após o ingresso. Em seguida, cuidar-se-ia da especialização, considerando que a magistratura italiana

⁴⁰ Idem, p.270.

⁴¹ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.20.

compreende os juízes e os promotores de justiça. Há uma proposta que contempla um exame geral, para admissão à Escola. Todos teriam início de formação genérica. Em seguida, os que não fossem endereçados à advocacia teriam uma formação específica para o Ministério Público e outra para a Magistratura.⁴²

Como ainda não existe a escola, o Conselho Superior da Magistratura é que se ocupa com cursos, seminários, painéis e tudo que possa contribuir para aprimorar o juiz italiano.

Nesse contexto, vivencia, pois, a Itália, grande preocupação com o recrutamento de seus magistrados, bem como com a formação continuada destes.

2.4 Sistema norte-americano.

A justiça norte-americana, assim como o Brasil, se organiza na esfera federal e na esfera estadual.

Os juízes federais são escolhidos livremente pelo Presidente da República, inclusive os da Suprema Corte, condicionada a nomeação à aprovação do Senado. Não é exigida habilitação profissional, porém, por tradição, são escolhidos para exercerem o cargo de juiz federal pessoas com formação técnica. Ficam no cargo “enquanto bem servirem” a nação, o que significa vitaliciedade, não havendo previsão legal de aposentadoria compulsória. Critérios para escolhas dos juízes federais: mérito, patrocínio (representatividade geográfica, religiosa, gênero, raça), ideologia.

Segundo Sálvio de Figueiredo Teixeira,

“Para assegurar-lhes a independência política e jurídica, a Constituição lhes confere as garantias de irredutibilidade de vencimentos e de vitaliciedade, podendo ser afastados apenas pelo *impeachment*.”⁴³

⁴² NALINI, José Renato; SANTOS, Nildo Nery dos. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.271.

⁴³ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. O Sistema Judiciário Norte-Americano e o Aprimoramento dos seus Juízes. In **Revista da AJURIS**, Porto Alegre: Nova Prova, nº 22, julho de 1981, p.182.

Os Estados, em razão do regime federativo vigente, possuem uma organização judiciária bastante diversificada, inclusive com autonomia para legislar sobre o recrutamento dos magistrados.

Diante disso, a maioria dos Estados optaram pelo sistema de eleição popular. Em outros, os juízes são nomeados pelo Executivo ou designados pelo Legislativo.

Conforme leciona Ataíde Júnior:

“O modo de seleção dos juízes estaduais varia de estado para estado, mas é possível sintetizar os vários critérios em cinco grupos: eleições partidárias, eleições não partidárias, indicação política pelo governador (*appointment*), indicação pela Assembléia Legislativa e referendo (*merit selection*). (...) Como um meio termo entre o critério eletivo e o de indicação política, figura o referendo, no qual a seleção do juiz se faz por indicação do governador (o qual, via de regra, escolhe um candidato presente em lista formada pela ordem dos advogados local - a *bar association*); após certo tempo de exercício da magistratura, o juiz passa por processo de referendo popular (*retention election*), no qual a população dirá SIM ou NÃO para a sua permanência no cargo. Caso a resposta geral seja SIM, então se dá a confirmação do juiz e ele adquire estabilidade.”⁴⁴

Na maioria dos Estados há aposentadoria compulsória e em alguns há mandato fixo.

O perfil médio do juiz americano é: proveniente de classe superior, politicamente ativo, com prévia experiência profissional (jurídica), próximo aos 50 anos de idade quando da primeira nomeação.

Os norte-americanos adotaram um modelo profissional, empírico-primitivo como classifica Zaffaroni, onde não há concurso público. São formas de recrutamento dos magistrados que privilegiam a maturidade pessoal e profissional anterior ao exercício das funções judicantes.

Não há remoções, promoções, isto é, não existe carreira. Sendo assim, não há preparação ao ingresso e as escolas judiciais dedicam-se ao aperfeiçoamento dos juízes, orientando os novos magistrados.

⁴⁴ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.136.

Existem duas grandes escolas nacionalmente: o *Federal Judicial Center* e o *National Judicial College*. O *Federal Judicial Center* é órgão da Justiça Federal e atua no preparo e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, em pesquisas, em planejamento e em tecnologia. Frequentado pelos Juizes Federais. O *National Judicial College* proporciona cursos a juizes de todo o país, mas em regra é frequentado por juizes estaduais. Segundo a filosofia da escola, é dado especial destaque à deontologia.⁴⁵

Nos Estados americanos há mais de trinta escolas judiciais funcionando. Dedicam-se a orientar os novos e a aperfeiçoar os magistrados mais antigos.

⁴⁵ LECEY, Eládio. A Educação Judicial nos Estados Unidos e no Canadá. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, pp. 260-261.

3. RECRUTAMENTO DE MAGISTRADOS NO BRASIL.

3.1 Principais dispositivos legais relativos ao processo de recrutamento, seleção e formação de magistrados.

a) Constituição Política do Império, de 1824 - Os juízes eram nomeados pelo Imperador e deveriam ser bacharéis em direito, terem a idade mínima de 22 anos, boa reputação e um ano pelo menos de prática forense. Quem tivesse sido promotor ou juiz municipal tinha preferência na nomeação para juiz de direito.

b) Constituição Federal de 1891. Contemplava o Poder Judiciário da União, dispondo que os juízes seriam nomeados pelo Presidente da República, mediante proposta do Supremo Tribunal Federal e aprovação do Senado.

c) Constituição Federal de 1934. No seu art.104 introduziu a regra do concurso público, organizado pela Corte de Apelação.

d) Constituição Federal de 1937. A regra foi mantida no art.103.

e) Constituição Federal de 1946. Foi inserido o concurso de provas, organizado pelo Tribunal de Justiça, passando a contar com a colaboração do Conselho Secional da Ordem dos Advogados do Brasil (art.124, inciso III).

f) Constituição de 1967. Introduziu importante dispositivo para o ingresso na carreira de magistrado, passando a exigir um concurso público não apenas de provas, mas também de títulos. Essa nova exigência representou um elemento novo na seleção dos candidatos à carreira judicial.

g) Constituição Federal de 1969. Manteve a sistemática.

h) Emenda Constitucional nº 07, de 13 de abril de 1977. Ampliou o texto constitucional ao acrescentar a seguinte previsão ao processo de recrutamento e seleção dos candidatos para os cargos de juiz: “podendo a lei exigir dos candidatos prova de habilitação em curso de preparação para a magistratura.” Trouxe como inovação a possibilidade de se condicionar o ingresso na magistratura à realização de curso de preparação, sem dispensar, no entanto, o concurso de provas e títulos. Na prática, o legislador induziu os Tribunais Estaduais, por meio das respectivas

Escolas de Magistratura, a introdução da exigência de cursos preparatórios para os exames de seleção.

i) Lei Orgânica da Magistratura Nacional/ LOMAN - Lei Complementar nº 35 de 14 de março de 1979. No art.78 consolidou o texto da Constituição Federal de 1967, definindo que “o ingresso na magistratura de carreira dar-se-á mediante nomeação, após concurso público de provas e títulos, organizado e realizado com a participação do Conselho Secional da Ordem dos Advogados do Brasil.” E reiterou o texto introduzido pela Emenda Constitucional nº 07 no § 1º do art.78 (“A lei pode exigir dos candidatos, para a inscrição no concurso, título de habilitação em curso oficial de preparação para a magistratura”).

j) Constituição Federal de 1988. Manteve a forma de ingresso mediante concurso de provas e títulos para a magistratura de carreira, no art.93, I. Introduz o reconhecimento formal da necessidade de cursos de preparação e aperfeiçoamento para ingresso e promoção na carreira no inciso IV do mesmo artigo: “Lei Complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios: ...IV- previsão de cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento de magistrados como requisitos para ingresso e promoção na carreira.”

k) Emenda Constitucional nº 45, de 2004. Continua o ingresso na carreira mediante concurso público de provas e de títulos, porém exige do bacharel em direito o mínimo de três anos de atividade jurídica. Mantém a “previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados” e amplia dispondo que constituem “etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados” . Ainda acrescentou o parágrafo único ao art.105 da Constituição Federal, prevendo que funcionará, junto ao Superior Tribunal de Justiça, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, “cabendo-lhe, entre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira”. Da mesma forma dispôs a respeito da Justiça do Trabalho, ao acrescentar o art.111-A, § 2º.

3.2 Sistema atual de recrutamento dos juízes estaduais.

Trata-se de um sistema de recrutamento heterogêneo, conjugando nomeações pelo Chefe do Executivo e o ingresso por meio do concurso público.

Na composição dos tribunais estaduais, um quinto dos seus membros são indicados pelo Governador do Estado com base em uma lista tríplice apresentada pelo próprio tribunal, oriunda de uma lista sêxtupla entregue pela Ordem dos Advogados e pelo Ministério Público, alternadamente (art.94 da Constituição Federal).

Ingressa-se na função judicial de 1º grau por concurso público de provas e títulos, realizado pelo próprio Poder Judiciário, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, conforme previsão constitucional no art.93, I.

Em regra, os Estados realizam uma prova preambular, mediante testes de múltipla escolha, provas escritas, provas orais e prova de títulos.

Dá-se prioridade ao conhecimento técnico, pois os concursos se destinam a avaliar a cultura jurídica do candidato: legislação, doutrina e jurisprudência. Enfatiza-se o acervo de conhecimentos jurídicos e a erudição, em detrimento dos conhecimentos de outros ramos da ciência e do aspecto vocacional.

Nesse sentido, a crítica de Nalini, “O critério seletivo prioriza a memorização de textos legais, doutrinários e jurisprudenciais. Essa a principal característica do concurso público de ingresso à magistratura brasileira.”⁴⁶

Após realizar uma pesquisa com magistrados do Rio de Janeiro, de 1992 a 1994, envolvendo o tema “A Democratização do Poder Judiciário, Segundo os Juízes”, os pesquisadores Eliane Botelho Junqueira, José Ribas Vieira e Maria Guadalupe Piragipe da Fonseca concluíram que “Os critérios de aferição do conhecimento para ingresso na magistratura (provas de conhecimento), por exemplo, consagram a cultura jurídica predominante, desestimulando visões jurídico-sociais diferenciadas.”⁴⁷

⁴⁶ NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.134.

⁴⁷ JUNQUEIRA, Eliane Botelho; VIEIRA, José Ribas; FONSECA, Maria Guadalupe Piragipe da. **JUIZES - Retrato em Preto e Branco**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 1997, p. 162.

Findo o concurso, nomeados e empossados os novos juízes, em alguns Estados submetem-se a um breve curso, no qual recebem algumas orientações. Geralmente são condensados, de curta duração, quando têm contato com orientadores, que em algumas exposições lhes transmitem a experiência do exercício da função jurisdicional. Atualmente, esses cursos têm evoluído, sendo o de maior destaque o que se realiza no Estado de Minas Gerais, onde os candidatos aprovados em concurso público de provas e títulos, e já remunerados pelos cofres públicos, se submetem a um estágio atualmente de três meses na ‘Escola Judicial Des. Edésio Fernandes’, onde há uma preocupação não só com a formação cultural e técnica do juiz-estagiário, mas também com a vocação e os aspectos éticos da profissão. No Rio Grande do Sul o estágio encontra-se limitado a uma semana.

Na seqüência, vem o estágio probatório, o qual, como bem aponta Nalini:

representa mero formalismo e que nenhum juiz, ressalvado o cometimento de um crime, deixará de ser vitaliciado ao final dos dois anos de exercício. Constata-se uma tendência à absorção do juiz concursado, qualquer seja o seu comportamento e a sua produtividade. Ou, o que é mais freqüente, a despeito de sua falta de produtividade. Tendência de certa forma compreensível. O Judiciário não costuma assumir o erro de recrutamento, que só a ele pode ser imputado. E como não sabe exatamente o que busca nos seus concursos, também fica sem parâmetros para concluir pelo inaproveitamento. De qualquer forma, em cada processo seletivo existe um número de juízes reduzido embora, que demonstra total inaptidão para a carreira.⁴⁸

Destarte, temos um modelo de magistratura acentuadamente tecnoburocrático (juiz concursado, preocupação com a ‘carreira’, hierarquização, verticalização, legalismo acentuado)⁴⁹, onde cada tribunal, no âmbito da sua jurisdição, tem a atribuição de recrutar seus juízes, com autonomia para estabelecer seus próprios critérios. Assim, face às peculiaridades de cada organização judiciária estadual, o Brasil apresenta um sistema diversificado,

⁴⁸ NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. Campinas: Millenium, 2006, p.57.

⁴⁹ GOMES, Luiz Flávio. *A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p.19.

multifário, no qual a forma de realização do concurso apresenta variações entre os diversos Estados da federação.

3.3 Variações de critérios aplicados nos estados brasileiros.

A forma de recrutamento mais comum, desenvolvida nos Estado do Acre⁵⁰, Amapá⁵¹, Ceará⁵², Goiás⁵³, Maranhão⁵⁴, Mato Grosso⁵⁵, Mato Grosso do Sul⁵⁶, Paraná⁵⁷, Pernambuco⁵⁸, Rio Grande do Norte⁵⁹, Rondônia⁶⁰, Santa Catarina⁶¹ e Tocantins⁶², envolve prova objetiva de múltipla escolha; provas escritas, consistentes em questões discursivas e elaboração de sentenças (cível e criminal); provas orais e prova de títulos.

Nos Estados de Alagoas⁶³, Bahia⁶⁴, Pará⁶⁵ e Piauí⁶⁶ não existem provas orais. Em Alagoas e na Bahia são realizadas apenas prova objetiva de múltipla escolha, provas escritas, envolvendo questões discursivas e prática de sentenças, e prova de títulos. No Pará, além da prova preambular objetiva, é realizada apenas mais uma prova de questões discursivas e avaliação de títulos. E no Piauí, tem-se a prova objetiva, provas de sentença e de títulos.

Na Paraíba⁶⁷ e no Espírito Santo⁶⁸, o concurso envolve: prova objetiva de múltipla escolha, provas de sentença (cível e criminal), prova oral e prova de títulos.

⁵⁰ Tribunal de Justiça do Acre. In www.tj.ac.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁵¹ Tribunal de Justiça do Amapá. In www.tjap.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁵² Tribunal de Justiça do Ceará. In www.tj.ce.gov.br, acesso em 06.08.2007.

⁵³ Tribunal de Justiça de Goiás. In www.tj.go.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁵⁴ Tribunal de Justiça do Maranhão. In www.tj.ma.gov.br, acesso em 02.09.2007.

⁵⁵ Tribunal de Justiça de Mato Grosso. In www.tj.mt.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁵⁶ Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. In www.tj.ms.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁵⁷ Tribunal de Justiça do Paraná. In www.tj.pr.gov.br, acesso em 02.07.2007.

⁵⁸ Tribunal de Justiça de Pernambuco. In www.tjpe.gov.br, acesso em 06.07.2007.

⁵⁹ Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. In www.rn.gov.br, acesso em 01.09.2007.

⁶⁰ Tribunal de Justiça de Rondônia. In www.tj.ro.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁶¹ Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In www.tj.sc.gov.br, acesso em 02.07.2007.

⁶² Tribunal de Justiça de Tocantins. In www.tj.to.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁶³ Tribunal de Justiça de Alagoas. In www.tj.al.gov.br, acesso em 01.08.2007.

⁶⁴ Tribunal de Justiça da Bahia. In www.tj.ba.gov.br, acesso em 06.08.2007.

⁶⁵ Tribunal de Justiça do Pará. In www.tj.pa.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁶⁶ Tribunal de Justiça do Piauí. In www.tj.pi.gov.br, acesso em 01.08.2007.

⁶⁷ Tribunal de Justiça da Paraíba. In www.tj.pb.gov.br, acesso em 01.08.2007.

⁶⁸ Tribunal de Justiça do Espírito Santo. In www.tj.es.gov.br, acesso em 01.08.2007.

No Estado do Amazonas⁶⁹, há prova objetiva de múltipla escolha, elaboração de dois textos a respeito de temas de direito, elaboração de uma sentença (cível, trabalhista ou penal) e prova de títulos.

Já no Distrito Federal⁷⁰, no Rio de Janeiro⁷¹, em Roraima⁷² e em São Paulo⁷³, vigora o sistema de prova objetiva, provas escritas, provas orais e de títulos.

No caso de São Paulo, houve uma tentativa de adoção de um novo modelo. O Órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo, em 1990, baixou um Assento Regimental, no qual instituiu o Curso de Preparação de Magistrados, com duração de seis meses, como fase obrigatória do concurso para ingresso na magistratura, após a prova de seleção. Durante o curso os candidatos receberiam uma subvenção mensal, como ajuda de custo, correspondente a um percentual dos vencimentos do juiz substituto não vitalício. Ao término do curso a Escola encaminharia à Comissão do Concurso relatório final, com o aproveitamento de cada candidato e informações sobre sua personalidade.⁷⁴

Chegaram a ser editadas leis estaduais a respeito, porém culminaram por serem revogadas, com o retorno ao modelo antigo e empírico dos concursos de ingresso. Foi uma “experiência pioneira, cujo fracasso resultou de inexata compreensão de seu alcance e abrangência, a par de uma cultura arcaica e divorciada de uma saudável filosofia de educação judicial, não chegou a ser adequadamente implementada”⁷⁵.

Não obstante o retrocesso de São Paulo, sistema diferenciado é aplicado no Rio Grande do Sul⁷⁶ e no Sergipe⁷⁷.

No Rio Grande do Sul, além das tradicionais provas objetiva, de sentença, orais e de títulos, há uma inovação. Foi instituída uma fase intermediária, chamada de estágio de avaliação. Este estágio é ministrado pela Corregedoria-Geral da

⁶⁹ Tribunal de Justiça do Amazonas. In www.tj.am.gov.br, acesso em 01.08.2007.

⁷⁰ Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. In www.tjdf.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁷¹ Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. In www.tj.rj.gov.br, acesso em 02.07.2007.

⁷² Tribunal de Justiça de Roraima. In www.ro.gov.br, acesso em 02.09.2007.

⁷³ Tribunal de Justiça de São Paulo. In www.tj.sp.gov.br, acesso em 02.07.2007.

⁷⁴ ALIENDE, Aniceto Lopes. Recrutamento de Magistrados. In *LEX Coletânea de Legislação e Jurisprudência*, São Paulo: Lex Editora, 1991, pp.13-15.

⁷⁵ NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. Campinas: Millenium, 2006, p.65.

⁷⁶ Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. In www.tj.rs.gov.br, acesso em 02.07.2007.

⁷⁷ Tribunal de Justiça do Sergipe. In www.tj.se.gov.br, acesso em 06.08.2007.

Justiça, com a colaboração da Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul e a supervisão da comissão de concurso. Tem duração mínima de dois meses. “Os estagiários serão submetidos à avaliação mediante provas e elaboração de trabalhos práticos ligados à atividade jurisdicional, levando-se em conta os níveis de qualidade e de quantidade apresentados pelo estagiário.”⁷⁸ Recebem uma bolsa de estudos equivalente a um percentual da remuneração do juiz de direito substituto.

Em Sergipe, também foi instituída uma fase intermediária inovadora, agregada as provas objetiva, discursiva e de prática de sentenças. Na fase intermediária é realizado um curso preparatório à carreira da magistratura, o qual consistirá na abordagem de temas a serem desenvolvidos entre os objetos de avaliação, com abordagem teórica e prática de cada um desses.

Trata-se de um Curso Preparatório ministrado pela Escola Superior da Magistratura de Sergipe e por uma comissão específica para essa fase, com a supervisão da Comissão Examinadora do Concurso. “Os alunos serão submetidos à avaliação mediante a elaboração de trabalhos práticos ligados à atividade jurisdicional, levando-se em conta os níveis de qualidade e de quantidade apresentados pelo candidato, bem como serão realizadas palestras e outras atividades não avaliatórias necessárias à formação do magistrado. O curso será administrado por uma Comissão, compreendendo : a) visitas institucionais e aulas ministradas por professores e palestrantes apresentados pela Escola Superior da Magistratura de Sergipe - ESMESE, ambos sem caráter avaliatório; b) avaliações com caráter eliminatório e classificatório. A aptidão para o exercício da Magistratura será aferida em função da capacidade demonstrada pelo candidato de desempenhar atos e atividades inerentes ao cargo e pela correção, presteza e segurança demonstradas no desempenho dos exercícios teóricos e práticos que lhe forem propostos de acordo com os temas objeto de avaliação. As provas integrantes da fase preliminar e as avaliações práticas da fase intermediária avaliarão habilidades mentais que vão além do mero conhecimento memorizado,

⁷⁸ Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. In www.tj.rs.gov.br, acesso em 02.07.2007.

abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio.”⁷⁹

No Estado de Minas Gerais⁸⁰, o último concurso foi composto de prova objetiva, provas escritas e orais. Porém, “está em tramitação na Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais o projeto de Lei nº 87/06, de iniciativa do Tribunal de Justiça, com proposta de alteração de normas sobre o ingresso na carreira da magistratura”, no qual está previsto um curso preparatório como fase do concurso, eliminatório, com duração mínima de três meses.⁸¹ A exemplo do que já é feito no Rio Grande do Sul. Porém o concurso é responsabilidade da escola judicial, que é órgão oficial do Tribunal.

Quanto à prova de títulos, existe em todos os Estados brasileiros, porém tem caráter apenas classificatório.

No Brasil, conforme facilmente se constata, verifica-se a inexistência de um sistema único de recrutamento de magistrados, porém todos exigem apenas conhecimentos jurídicos, teóricos e práticos.

3.4 Análise crítica das fases utilizadas nos concursos de seleção de magistrados estaduais no Brasil.

a) Prova preambular.

Trata-se de uma prova objetiva, de múltipla escolha. É adotada por todos os Estados da federação e pelo Distrito Federal.

Tem sido criticada, sob os argumentos de que pouco avalia, de que não prestigia a aptidão, a vocação, de que é empírica. Pregam muitos que é uma forma de seleção deficiente, porquanto exclui bons candidatos.

Não obstante a pertinência das críticas, não se verifica uma outra forma mais adequada para vencer o obstáculo do número elevado de candidatos inscritos

⁷⁹ Tribunal de Justiça do Sergipe. In www.tj.se.gov.br, acesso em 06.08.2007.

⁸⁰ Tribunal de Justiça de Minas Gerais. In www.tjmg.gov.br, acesso em 24.07.2007.

⁸¹ FUIZA, Ricardo A. Malheiros. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2007, p. 152.

nos concursos. Tal circunstância é decorrente de vários fatores, entre eles a multiplicação das faculdades de direito, as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho, os atrativos da carreira.

Esta fase, certamente, justifica-se pelo propósito de reduzir significativamente o número de candidatos e tornar viável uma melhor avaliação das provas seguintes.

Evidência da dificuldade de exclusão dessa prova preambular objetiva é a situação vivenciada na Espanha. Conforme José Renato Nalini⁸², os espanhóis não aplicam prova preambular objetiva. No entanto, enfrentam sérios transtornos ao realizarem provas escritas para aproximadamente cinco mil candidatos, distribuindo-os por cerca de dez tribunais. Porém, diante das evidentes dificuldades da realização de uma prova nessa dimensão, esse assunto está em discussão na Espanha, a fim de se chegar a um melhor método de recrutamento preambular.

b) Provas escritas.

Da mesma forma, também são realizadas nos concursos públicos para magistratura em todos os Estados brasileiros e também no Distrito Federal.

Assim como a prova preambular, não obstante propiciar um melhor desenvolvimento do tema pelo candidato e uma demonstração a respeito do uso do vernáculo, prestigia a memorização e a dogmática jurídica, em detrimento de um conhecimento interdisciplinar.

Em alguns estados, nesta etapa também são realizadas provas que consistem na elaboração de sentenças, em regra cível e criminal, o que é elogiável, considerando que exige a demonstração pelo candidato de razoável domínio pelo ato mais importante realizado pelo magistrado.

c) Estágio ou curso de preparação.

Nominado estágio no Rio Grande do Sul e curso de preparação no Sergipe, únicos Estados que adotam essa etapa.

⁸² NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.49.

Seja como for chamada esta fase, é uma iniciativa louvável, já que propicia ao candidato, ainda que por um brevíssimo período, o contato com a atividade judicial.

Não obstante, ainda é insuficiente na preparação do futuro magistrado, na medida em que não contempla a interdisciplinariedade, limitando-se à teoria e prática jurídico-forense.

Há de ser realizado, portanto, de uma forma mais profunda, abrangendo várias áreas do conhecimento e, conseqüentemente, desenvolvido em um espaço de tempo mais longo, a semelhança de como ocorre na França e em Portugal.

d) Provas Orais.

Realizadas na maioria dos Estados do Brasil, exceto em Alagoas, Amazonas, Bahia, Pará e Piauí. Da mesma forma que as etapas anteriores, limitam-se à aferição da capacidade de memorização do candidato e de seu grau de conhecimento dogmático-jurídico.

Segundo Vicente de Paula Ataíde Júnior, realizadas as provas preambular, dissertativa e de sentenças, dentro da lógica dos atuais sistemas de certame, os objetivos já teriam sido alcançados, pois

a avaliação técnico-dogmática terá sido adequadamente realizada. Na verdade, parece que a avaliação de conhecimentos jurídicos, mesmo no sistema atual, termina aqui. Em uma nova administração judiciária, comprometida com a formação de um novo juiz, segundo critérios democráticos, não há mais espaço para provas orais.

(...) Mesmo que se considere a seriedade dos integrantes da comissão examinadora, não se pode deixar de considerar como arbitrário o exame oral, pelo que destoa da aspiração de um modelo judiciário democrático contemporâneo.⁸³

Assim, verifica-se os seguintes aspectos negativos da prova oral: subjetivismo do avaliador, uma vez que pode fazer perguntas com grau de dificuldade diferente para os candidatos (podendo sobrepor-se a simpatia ou

⁸³ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.91.

antipatia pelo candidato) e conferir nota sem critério objetivo. Também o sistema de sorteio do ponto por candidato, bem como a possibilidade de formulação de perguntas diversas mesmo aos candidatos que sorteiem o mesmo ponto, retira a isonomia entre os aspirantes ao cargo de juiz. Ademais, na maioria dos Estados não há sequer possibilidade de recurso, pois não fica nenhum registro a respeito das perguntas e das respostas.

A necessidade do contato direto com os candidatos, bem como a análise a respeito de sua postura e segurança, podem ser realizados de outra maneira, mais profunda e minuciosa, dentro de um curso de preparação.

e) Prova de títulos.

É contemplada em todos os concursos da magistratura estadual. A diferença das demais etapas, é que não tem caráter eliminatório, considerada apenas uma prova classificatória.

Ataíde Júnior, porém, defende o caráter eliminatório desta etapa:

A prova de títulos precisa assumir o caráter eliminatório, no sentido de exigir do candidato um história de vida compatível com as exigências do cargo de juiz. O candidato precisa apresentar um mínimo indispensável de títulos, de aperfeiçoamento, de experiência na prática jurídica que o habilite à assunção à carreira judicial. Não apenas títulos acadêmicos, mas sobretudo experiência forense.⁸⁴

Tal posicionamento, no entanto, elitizaria ainda mais a forma de ingresso, sem contar com os aspectos negativos já apontados quanto à exigência atual no Brasil de comprovação de três anos de atividade jurídica.

3.5 Necessidade de aperfeiçoamento do sistema atual.

A sociedade contemporânea, conforme já abordado, está a exigir mais do Poder Judiciário e, em última análise, dos seus juízes. Assim, não há como viabilizar

⁸⁴ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.92.

o recrutamento dos magistrados exigindo-se somente conhecimentos jurídicos, baseados nos cursos do bacharelado de nossas faculdades de direito proporcionam.

Como bem destaca Aniceto Lopes Aliende, “Os concursos atuais partem de uma premissa errada: a de que os candidatos, por serem bacharéis, estão habilitados, vencida a prova de conhecimentos teóricos, a desempenhar a função de juiz. Isso não corresponde a realidade.”⁸⁵

A realidade hoje é que maioria dos alunos do curso de Direito sai da faculdade com um baixo nível de aprendizado, o que gerou uma verdadeira indústria dos cursinhos jurídicos, preparatórios para concursos públicos e para obtenção da inscrição na OAB. Não passa de uma reprodução industrializada do direito, pragmática, sem preocupação com a reflexão, com o raciocínio.

Em 1827 foram instaladas as duas primeiras faculdades de direito no país. Hoje são aproximadamente mil. Por isso, o número elevado de candidatos nos concursos para a magistratura pode não significar só prestígio à carreira de juiz, mas poucas oportunidades no mercado de trabalho. Todavia, não pode o ingresso na magistratura significar apenas um bom emprego público.

Reconhecida, pois, a incompetência do sistema pedagógico convencional das faculdades de direito para formar um profissional cuja atuação reveste singular especificidade, conclui-se pela imprescindível adoção pela administração do Poder Judiciário de um modelo especial de recrutamento.

Nesse sentido pensa o legislador constituinte, quando, a partir da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, deixou claro que é de responsabilidade exclusiva do Poder Judiciário o recrutamento de seus juízes.⁸⁶

A respeito da necessidade de aperfeiçoamento do sistema de seleção, já em 1966 disse Edgard de Moura Bittencourt:

O erro inicial, na tentativa de aprimoramento de nossa Magistratura, partiu da excessiva confiança em que as garantias de independência

⁸⁵ ALIENDE, Aniceto Lopes. Recrutamento de Magistrados. In *LEX Coletânea de Legislação e Jurisprudência*, São Paulo: Lex Editora, 1991, p.9.

⁸⁶ NALINI, José Renato. A Formação do Juiz Após a Emenda à Constituição nº45/04. In *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília: Revista da Escola Nacional da Magistratura, n.1, vol.1, abril de 2006, p. 18.

que a Constituição concede aos magistrados, de par com a outorga de autoridade legal ampla e dignificante, pudessem completar a Instituição. Como em solução simplista pela qual, bem armado, todo o exército será vitorioso, quase nenhum zêlo cercou a escôlha e a preparação do magistrado, limitando-se a recrutá-lo por simples concurso e vagos testes de psicologia. Não se buscavam vocações sedimentadas na observação e nas oportunidades de revelações; ia-se pela experiência, contando com o afastamento posterior do mau juiz, às expensas do erário.”⁸⁷

Nas palavras de José Renato Nalini:

O Judiciário não pensa em seu futuro, não se questiona sobre sua insuficiência como poder para atender aos clamores da população, não oferece um projeto viável para a Justiça do amanhã. Com uma agravante: reservou-se para si o monopólio de iniciativa legislativa quanto a temas de seu peculiar interesse -as chamadas leis de organização judiciária. Estas costumam repetir-se na mesmice da multiplicação de novos cargos e de novas unidades judiciárias, sem criatividade e sem inovações. Como se o aprimoramento da justiça se ativesse aos aspectos quantitativos do pessoal a seu serviço.⁸⁸

Em quase todos os países de tradição romano germânica, optou-se por consistente e conseqüente programa de formação de juízes.

“E o que significa a formação adequada do juiz? Significa, em síntese singela, uma formação integral, que se pode subdividir, didaticamente, em formação prévia, formação inicial e formação permanente.”⁸⁹

E discorrendo a respeito do que significa um bom juiz, assim manifesta-se Nalini:

O bom juiz não é, necessariamente, o erudito conhecedor de textos normativos, doutrinários e jurisprudenciais. (...) Para se aferir vocação, idealismo, equilíbrio e bom senso, o concurso público não se mostra o

⁸⁷ BITTENCOURT, Edgard de Moura. **O JUIZ Estudos e Notas sobre a Carreira, Função e Personalidade do Magistrado Contemporâneo**. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Jurídica e Universitária Ltda, 1966, p.43.

⁸⁸ NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.18.

⁸⁹ NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.143.

critério seletivo mais adequado. Nem para avaliar aptidão para o trabalho e capacidade produtiva. Menos ainda para auxiliar no conhecimento do ser humano interessado em tornar-se juiz. Alguém movido por sensibilidade, compaixão, solidariedade humana. Qualidades nem sempre geminadas à boa técnica. Por sinal, o apuro na erudição técnica pode alguma vez neutralizar as virtudes humanas. Não é incomum que o apego ao excessivo formalismo libere a responsabilidade do julgador para qualquer prurido de consciência quanto à efetiva justiça da decisão. Isso explica também a tendência de grande parcela do Judiciário de resolver as demandas pela via processual. Solução epidérmica, distante do enfrentamento do conflito que deu causa ao litígio.⁹⁰

Também a respeito do que seja um bom juiz, afirma Francisco Vani Bemfica que “Não pode ser ele carente de cultura geral, porque sua responsabilidade reclama experiência das coisas e das pessoas. Só um espírito perspicaz e culto pode entender as confrontações entre os fenômenos da vida.”⁹¹

Deve haver, assim, uma preocupação especial nos concursos públicos, a de procurar e estimular os candidatos que mostrem vocação para tornarem-se juízes. Procurando mitigar o risco de admissão de pessoa cuja personalidade não se harmoniza com o exercício da magistratura.

Para tanto, como observa Aniceto Aliende:

O que a experiência recomenda e a grave responsabilidade de recrutamento de juizes impõe é um período mais ou menos prolongado de treinamento e observação, para apreciação global de sua formação cultural e de sua adequação para a função jurisdicional.(...) É preciso, indispensavelmente, coligir dados precisos sobre personalidade, idoneidade moral, espírito de exação, capacidade de liderança - que só o convívio diário e de vários meses pode propiciar à direção da escola. ... a inadequação moral, espiritual ou psíquica para o cargo de Juiz constitui, por irreversível, defeito mais grave, para a Magistratura, que a deficiência de conhecimentos, que pode ser superada com o tempo.⁹²

Com efeito, para atingir esse objetivo, necessária a intervenção superior da administração do judiciário com sinceridade de propósitos e planejamento, no

⁹⁰ Idem, p.144.

⁹¹ BEMFICA, Francisco Vani. *O Juiz O Promotor O Advogado Seus Poderes e Deveres*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992, p.6.

⁹² ALIENDE, Aniceto Lopes. Recrutamento de Magistrados. In *LEX Coletânea de Legislação e Jurisprudência*. São Paulo: Lex Editora, 1991, p.12.

qual, a par de meticulosa formação de linhas diretivas, se dê especial relevo ao elemento humano. E as novas técnicas de administração pública, estão a evidenciar o quanto isto é importante.

Na difícil missão de julgar, que exige uma série de atributos especiais, não se pode admitir a sujeição dos interesses individuais, coletivos e sociais, submetidos ao crivo do Judiciário, a profissionais não raras vezes sem a qualificação vocacional que o cargo exige, recrutados empiricamente por meio de concursos banalizados pelo método da múltipla escolha e pelo simples critério do conhecimento jurídico.

Com razão Nalini quando, ao criticar o nosso sistema de concurso, afirma:

Prova de que o Judiciário não tem controle do seu processo seletivo é a proliferação de cursos de preparação a concurso, eficientes no treinamento do candidato interessado na obtenção de qualquer carreira jurídica. A falta de originalidade dos certames de recrutamento, a sua semelhança intrínseca e a ausência de qualquer preocupação com o aspecto vocacional propiciam ao candidato submeter-se a uma bateria de concursos, para as mais variadas carreiras (...)⁹³

Com efeito, carreira de especificidade singular, a magistratura não pode ter seus quadros preenchidos por profissionais que receberam apenas uma formação genérica para o desempenho de qualquer profissão jurídica. É imprescindível uma formação específica.

Todavia, no Brasil, ninguém “aprende formal e oficialmente a ser juiz, senão depois de nomeado. Nas Forças Armadas, para alguém chegar a comandante, precisa ter percorrido uma longa carreira e ter cursos específicos. O mesmo ocorre na Polícia Militar. São respeitados os modelos de educação especial nessa área. Nenhum homem pode celebrar missa antes de ordenado. E à ordenação antecede aprendizado de longos anos no Seminário, cursos de Filosofia, Teologia, Noviciado e, quanto vez, primeiros votos, votos solenes e votos perpétuos.”⁹⁴

⁹³ NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.50.

⁹⁴ NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006, p.75.

Um modelo de seleção que adota a mesma visão de critérios deste estudo, com algumas semelhanças ao modelo francês de recrutamento de magistrados, é o de concurso para ingresso na carreira de diplomatas no Brasil. Conforme o último edital, de 06 de dezembro de 2006⁹⁵, é realizado o concurso público da seguinte forma: a) teste de pré-seleção, de caráter eliminatório, constituído de questões objetivas; b) provas escritas, de caráter eliminatório e classificatório. Todavia, a aprovação no concurso apenas habilitará o candidato a ingressar em cargo da classe inicial da carreira de diplomata (Terceiro Secretário) e a ter matrícula no Curso de Formação do Instituto Rio Branco. Assim, “somente passa a atuar na diplomacia aquele que permaneceu dois anos estudando línguas, história e Direito no Instituto Rio Branco, do Itamaraty. Isso, depois de ter sido aprovado em concurso dos mais rigorosos e nos quais só algumas dezenas, dentro os milhares de candidatos, conseguem êxito.”⁹⁶

O perfil do juiz recrutado hoje no Brasil, em sua grande maioria, é jovem, recém-formado, inexperiente, proveniente da elite, com visão predominantemente dogmático-jurídica. Não existe uma preocupação em prepará-lo para o exercício específico da função.

Como uma medida paliativa, vem a Emenda Constitucional nº 45, a pretexto de captar candidatos com alguma vivência profissional, implementar a exigência de três anos de atividade jurídica àqueles que pretendem ingressar na magistratura. Argumentam seus defensores que um magistrado que tenha exercido a advocacia leva para o exercício da jurisdição mais do que conhecimentos jurídicos, agrega uma vivência profissional indispensável.

O presente estudo, entretanto, segue uma linha de entendimento que não se coaduna com esse novo regramento, pois este não contribui de forma significativa para uma melhor seleção dos magistrados. Isso porque, mesmo com uma intensa experiência profissional ou sem nenhuma, no caso em que o bacharel apenas assinou petições processuais para comprovar a nova exigência, não haverá a garantia de serão recrutados aqueles vocacionados e, conseqüentemente, mais

⁹⁵ Instituto Rio Branco. In www.irbr.gov.br, acesso em 02/07/2007.

⁹⁶ NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. Campinas: Millenium, 2006, p.76.

preparados para exercer o cargo de juiz. Ao contrário, corre-se o risco de a magistratura perder valores importantes para a advocacia, pois, após três anos de exercício da profissão de advogado, os prováveis candidatos mais qualificados certamente perderão o interesse pelo concurso público para juiz. Além disso, também se corre o risco de perder os melhores candidatos para as outras carreiras jurídicas para as quais não há exigência de tal requisito.

Assim, o Poder Judiciário deve se preocupar em atrair os melhores tecnicamente e vocacionados, oferecendo aos candidatos, no período de três anos exigidos pela Emenda Constitucional nº 45, o preparo específico para a magistratura, por meio de cursos a serem proporcionados pelas escolas judiciais, cujo período contaria como atividade jurídica, atendendo, assim, ao dispositivo constitucional.

Com efeito, o inciso I do art.93 da Constituição Federal prevê a exigência do período de três anos de atividade jurídica para ‘o ingresso na carreira’ e não para se habilitar para o concurso público. Portanto, inconstitucional o art.5º da Resolução nº 11 do Conselho Nacional de Justiça, quando dispõe que a comprovação dos três anos de atividade jurídica deve ser feita quando da inscrição definitiva do concurso. Nesse sentido a Súmula do Superior Tribunal de Justiça, enunciado nº266, que firmou o entendimento de que “O diploma ou habilitação legal para o exercício do cargo deve ser exigido na posse e não na inscrição para o concurso público”.

Com o mesmo sentir, Vicente de Paula Ataíde Júnior afirma:

O mérito em si dessa nova exigência é discutível. Eliminará da disputa os recém-formados, mas não garantirá, suficientemente, qualquer experiência significativa que importe em melhor qualificação do candidato a juiz. É exigência que gerará mais frustrações e mandados de segurança do que efetiva melhora da seleção dos juízes. Mais eficiente será investir na construção da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, que funcionará junto ao Superior Tribunal de Justiça, ao qual competirá, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira (CF, art.105, parágrafo único, inciso I).⁹⁷

⁹⁷ ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O Novo Juiz e a Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.115.

Na mesma linha, José Maurício Pinto de Almeida:

Andou para trás essa parcial reforma do Judiciário, pois a tendência mundial, baseada no modelo francês, é o da formação institucionalizada de magistrados: após sua aprovação em concurso público, submete-se o novo juiz a um período, às vezes longo, de preparação à carreira em todos os aspectos e vertentes, com ênfase à atividade teórico-prática.⁹⁸

Os concursos públicos realizados no Brasil até hoje, produziram entre nós um Judiciário digno e têm prestado serviço inestimável à causa da Justiça. Continuam a representar a alternativa mais adequada de recrutamento. Até porque, “O sistema de eleição para a magistratura está em pleno desuso no mundo inteiro. (...) Na Europa não se fala em eleição popular para o ingresso na magistratura.”⁹⁹ Mas, é o momento de se substituir sua metodologia para a inserção de critérios mais consistentes de seleção, priorizando-se os aspectos éticos, vocacionais e a cultura geral dos candidatos paralelamente ao apuro técnico-jurídico.

Daí a oportunidade e a conveniência de uma nova postura nesse campo, trilhando novos caminhos, adotando-se novos métodos e critérios, a exemplo do que vem ocorrendo, há algum tempo, em países como Portugal e França.

⁹⁸ ALMEIDA, José Maurício Pinto de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2007, p. 72.

⁹⁹ FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. Eleições para Juiz de Direito? **ADV Advocacia Dinâmica: Informativo Semanal**, Rio de Janeiro, v.21, n.2, p.26/27, 2001.

4. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE RECRUTAMENTO NO BRASIL.

4.1 Prestigiamento do aspecto vocacional e de conhecimentos interdisciplinares.

Diante do grande número de candidatos inscritos a cada concurso e do despreparo relacionado aos conhecimentos jurídicos da maioria dos bacharéis em direito, evidente que a seleção deve ser rigorosa. E a avaliação técnico-jurídica não pode ser descuidada.

Não obstante, conforme já abordado, a seleção dos magistrados deve, também, preocupar-se em ir além da aferição do conhecimento do Direito.

Isto porque, “não tem condições de resolver problemas humanos o profissional que só conhecer o direito. Este não esgota a riqueza e a complexidade do mundo.”¹⁰⁰

Ou como bem referiu Eduardo de Oliveira Leite: “a arte de julgar não se esgota no mero conhecimento do Direito (lei + doutrina + jurisprudência) uma vez que, para o juiz, tudo isso é apenas material de trabalho. O importante é o que ele saberá fazer disso tudo (...)”.¹⁰¹

No mesmo sentido, segundo Nalini:

O juiz do futuro precisa ser um profissional da harmonização. Sem desconhecer ‘a luta pelo direito’, dele se espera seja sensível, capaz de condoer-se da sorte de seu semelhante, e, portanto, consciente das consequências concretas de sua decisão. Juiz interessado mais em solucionar os litígios do que em mostrar erudição. Empenhado em propiciar a autocomposição, sem pruridos para encaminhar uma saudável conciliação e menos preocupado em ‘dizer’ a lei.¹⁰²

¹⁰⁰ NALINI, José Renato. *Formação Jurídica*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.144.

¹⁰¹ LEITE, Eduardo de Oliveira. Uma Escola Nacional de Magistratura: O Modelo Francês. In *Revista da Associação dos Magistrados do Paraná*, Curitiba: Juruá, outubro/dezembro de 2006, p.10.

¹⁰² NALINI, José Renato. *Formação Jurídica*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.147/148.

Por isso, como bem defende José Cretella Júnior:

impossível a formação completa do jurista sem o paralelo preparo filosófico”, porquanto “a formulação dos conceitos, o empreendimento de classificações e divisões, a interpretação dos dispositivos legais, a valoração dos objetos do mundo do direito, a crítica dos princípios que repousam os institutos, o traçado coerente do regime legal são iniciativas que só podem ser levadas a bom termo quando alicerçadas por noções precisas da filosofia, que passam, desse modo, a repercutir de maneira sensível no âmbito da jurisprudência. Sem o conhecimento dos princípios universais ou lógicos, sem esclarecimentos nítidos sobre o mundo dos valores ou axiologia, sem os conceitos básicos da lógica, qualquer cultura jurídica será incompleta.”¹⁰³

Igualmente necessário se mostra o estudo da sociologia, uma vez que o juiz deve perceber o verdadeiro alcance de sua função dentro do contexto social que está inserido.

Já o estudo da antropologia oportunizará que “os juízes deixem de ser objeto de pesquisa, tornando-se sujeitos do saber antropológico, alcançando uma compreensão do direito enquanto regramento socialmente construído.”¹⁰⁴

Com o conhecimento da psiquiatria busca-se “estabelecer os aspectos da psiquiatria que interessam ao direito e à função jurisdicional, mostrando todos os fatores inconscientes que estão presentes e afetam as condutas dos operadores jurídicos, especialmente os magistrados.”¹⁰⁵

Também relevantes são os estudos sobre deontologia, psicologia, história, economia, política, literatura, administração, entre outros.

Sobre o sistema atual de recrutamento, bem analisa a questão Sálvio de Figueiredo Teixeira:

tal sistema não desenvolve a formação deontológica e nem proporciona o acompanhamento do novo magistrado no início da sua carreira, ensejando que sejam vitaliciados, pelo simples decurso de dois anos, profissionais sem vocação, desidiosos e até mesmo de conduta reprovável, circunstâncias que poderiam ser apuradas naquele período

¹⁰³ CRETILLA JÚNIOR, José. *Filosofia do Direito*. Rio de Janeiro: Forense, 1977, p.214.

¹⁰⁴ AJURIS, Escola Superior da Magistratura. Curso de Preparação à Magistratura - Programa 2007/02.

¹⁰⁵ Idem.

se fossemos eles, no início da carreira, submetidos à estágios sob orientação que se prestaria até mesmo para evitar o fenômeno conhecido por 'juizite', ou seja, a tendência de grande número de novos juizes à prepotência, à arrogância, ao complexo de autoridade.

Em última análise, o mínimo que se recomenda é que os candidatos, aprovados nos exames de conhecimentos e observados indicadores essenciais de vocação, sejam submetidos, já com remuneração, a uma segura e eficaz orientação das escolas judiciais.¹⁰⁶

E mais adiante conclui:

priorizar o recrutamento dos juizes pela vocação - entendida essa como o conjunto de virtudes e inclinações a recomendar o candidato ao exercício específico do cargo, uma vez que a experiência tem demonstrado que nem sempre os mais cultos, inteligentes e talentosos são os mais aptos ao exercício da judicatura, que exige qualidades especiais, como honestidade, probidade, firmeza de caráter e de atitudes, serenidade, dedicação e senso de justiça.¹⁰⁷

E na preparação do magistrado por meio da interdisciplinariedade, maiores chances se terá de encontrar os vocacionados e de afastar os que procuram a magistratura por outros interesses.

Na Escola da Magistratura gaúcha, temos um exemplo de preocupação nesse sentido. No Curso de Preparação à Magistratura, dividido em três níveis, com duração total de três semestres, o último nível visa à preparação integral do magistrado. É o que facilmente se depreende ao analisar o programa da escola, que prevê no terceiro nível disciplinas como: hermenêutica Jurídica, teoria da argumentação jurídica, noções de criminologia e política criminal, ética e deontologia do magistrado, sistemas judiciários comparados, direitos humanos e magistratura, organização judiciária, administração de Poder Judiciário, qualidade total, técnicas de mediação e conciliação, justiça restaurativa, prática cível e penal, direito e antropologia, direito e economia, direito e bioética,

¹⁰⁶ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.49.

¹⁰⁷ Idem, p.120.

direito e sociologia, direito e filosofia, direito e política, direito e psicologia, direito e psiquiatria, direito e literatura. Também inclui observação prática, que consiste em visitas aos tribunais, casas prisionais, Ministério Público, polícias, plantão forense, entre outras instituições de interesse na função jurisdicional.¹⁰⁸

Todavia, tal excelência e compromisso com a preparação do magistrado não tem o alcance necessário para o recrutamento de um bom juiz. Isto porque, trata-se de um curso que não faz parte do concurso público para o ingresso na magistratura, motivo pelo qual não envolve todos os candidatos. Também se trata de um curso pago, o que afasta muitos interessados e vocacionados que não têm condições de arcar com os cursos desta preparação. A maioria, inclusive, não só em razão do valor a pagar e do tempo escasso para estudo, optam apenas pelos dois primeiros níveis, os quais tratam apenas de matérias jurídicas que serão exigidas nas provas do concurso. Além disso, a parte que envolve a interdisciplinariedade não desperta o interesse de um aluno que não será cobrado nesse sentido no concurso público. Os alunos/candidatos preocupam-se e dedicam-se a estudar apenas o que lhes é exigido nos certames públicos.

Com efeito, evidente é a dificuldade de selecionar os vocacionados. Mas isso não deve inibir a tentativa nesse sentido, porquanto caráter, sensibilidade, desprendimento, amor à justiça, são atributos que raramente são alcançados por mero decurso do tempo, pelo simples exercício da judicatura.

Como o magistrado não é um autômato, é o conjunto de seus valores, de seus princípios, aliados à sua formação cultural, que irá definir a sua decisão, que irá determinar a interpretação que dará à lei. O ato de julgar não é a identificação dos preceitos que disciplinam a controvérsia, senão a confecção de um convencimento íntimo, pela formação do julgador, suas ideologias e idiossincrasias, suas crenças e preconceitos, sua experiência vivenciada e os valores cultivados em sua alma.

¹⁰⁸ AJURIS, Escola Superior da Magistratura. Curso de Preparação à Magistratura - Programa 2007/02.

4.2 Curso de Preparação à Magistratura como fase do concurso público.

A Constituição Federal, no art.105, parágrafo único, inciso I, e no art.111-A, § 2º, I, além de atribuir ao Poder Judiciário a responsabilidade pela seleção e aperfeiçoamento dos magistrados, determinou a criação, junto ao Superior Tribunal de Justiça e ao Tribunal Superior do Trabalho, de Escolas Nacionais de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

Conforme José Renato Nalini¹⁰⁹, o TST, por meio da Resolução nº 1.140/06, instituiu a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho - ENAMAT, com o fim de promover a seleção, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados do trabalho. E foi mais além, pois, não obstante ainda não tenha se dedicado à preparação dos juízes, já organizou o Curso de Formação Inicial de Magistrados, com a duração de quatro semanas, envolvendo disciplinas sobre deontologia jurídica, lógica jurídica, sistema judiciário, linguagem jurídica, administração judiciária, técnica de juízo conciliatório, psicologia e comunicação; bem como um pioneiro estágio, realizado não só em varas do trabalho, no TRT e no TST, mas também no Ministério Público do Trabalho, em sindicatos, órgãos públicos e entidades sociais, a exemplo do que é feito na escola da magistratura francesa.

O Superior Tribunal de Justiça no mês de abril de 2007 cumpriu com o desejo do legislador constitucional e instalou a ENFAM - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, embora até o momento sem regulamento/estatuto.

Além disso, existe a Escola Nacional da Magistratura, entidade privada, vinculada à Associação dos Magistrados Brasileiros, que vem procedendo a um trabalho com o objetivo de investir-se na preparação do juiz, necessariamente prévia ao ingresso na carreira. Conforme Sálvio de Figueiredo Teixeira: “Está contribuindo também para a discussão mais aprofundada da preparação do juiz brasileiro, confiando na formação prévia a cargo do próprio Judiciário, através das

¹⁰⁹ NALINI, José Renato. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2007, pp. 92-100.

escolas de juízes, em substituição ao atual modelo de recrutamento empírico, embora louvando o critério democrático do concurso, mas acentuando a necessidade de priorizar a vocação nesse recrutamento.”¹¹⁰

Os Estados, por sua vez, possuem suas escolas judiciais, algumas vinculadas ao Poder Judiciário, outras às associações de magistrados locais. Entretanto, não existe uma metodologia uniforme entre elas.

Ademais, os cursos de preparação à magistratura desenvolvido nas escolas judiciais no Brasil, em regra, são destinados aos bacharéis em direito e não têm qualquer vinculação aos concursos de ingresso na carreira. Na prática, não passam de meros cursos de atualização e/ou de suprimento das deficiências do curso de graduação. Em vez de serem cursos de preparação à magistratura, o que vem ao encontro do propósito constitucional, são cursos de preparação ao concurso da magistratura, a exemplo dos “cursinhos pré-vestibular” para ingresso nos cursos universitários. Muitos investem nesses cursos não com a intenção de serem magistrados, mas com o propósito de atualizar e revisar seus conhecimentos jurídicos seja para o exercício da advocacia seja para prestar qualquer outro concurso público.

Inovador é o curso de preparação desenvolvido pela Escola da Magistratura do Rio Grande do Sul, que, além da preocupação de preparar o aluno para o concurso, dedica-se à oportunizar, de forma opcional, a preparação dos que pretendem seguir a carreira da magistratura, oferecendo disciplinas interdisciplinares, como já abordado.

É indispensável, pois, o preparo à novel magistratura. E somente as escolas judiciais podem fazê-lo por meio de verdadeiros cursos de preparação ao exercício da magistratura, com matérias teóricas e práticas, assim como interdisciplinares, de modo a se aferir autênticas vocações, o que somente poderá ser aquilatado por cursos prévios à efetivação do magistrado. O próprio candidato a juiz poderá avaliar sua verdadeira vocação por meio da frequência à escola.

Como bem destaca Eládio Lecey, atualmente coordenador da ENFAM: “em nosso país, o grande papel da escola judicial ainda está por se realizar, qual seja, o

¹¹⁰ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.64.

de preparar e orientar os novos juízes. (...) Uma educação holística, visando o desenvolvimento integral do juiz.”¹¹¹

Sobre a realidade brasileira, mais uma vez bem analisou a questão Sálvio de Figueiredo Teixeira:

A realidade, porém, é que, até aqui, à exceção de alguns poucos Estados, as escolas judiciais brasileiras têm se limitado ao campo do aperfeiçoamento, até porque, a rigor, não podem ser consideradas como de seleção e formação inicial as que se destinam à preparação dos candidatos ao concurso de ingresso nos quadros da magistratura. Ademais, como anotou a Des. Fátima Nancy Andrichi, ‘os cursos de seleção de magistrados não podem assumir as características de estudo com natureza de pós-graduação, apenas destinados ao desenvolvimento técnico de anterior aprendizagem na Faculdade de Direito. Não de preparar o candidato para as múltiplas dimensões que envolvem o desempenho da função jurisdicional, principalmente a formação humanística, salientando aqui a bem sucedida experiência das Escolas de Magistratura do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais que adotaram método moderno e, seguramente, mais eficiente na seleção dos vocacionados.’¹¹²

Comparando com os cursos de atualização de magistrados, o referido Ministro conclui que:

...os cursos de preparação, em regra são mais deficientes, não podendo ser qualificados como de formação inicial. Com efeito, sem contar com candidatos aprovados em concurso e já remunerados pelos cofres públicos, o que se nota é a freqüência limitar-se a grupos residentes na sede onde realizados, ou nas proximidades, uma vez que os residentes em outras comarcas e outras regiões não podem deixar suas atividades profissionais, sendo de aduzir-se que muitas vezes muitos sequer concluem tais cursos. Em síntese, a utilidade prática dos mesmos se mostra relativamente reduzida. Em alguns Estados, entretanto, essa experiência tem dado resultados positivos, na medida em que estimulam os candidatos aos concursos e não deixam de constituir uma pré-seleção dos interessados.¹¹³

¹¹¹ LECEY, Eládio. A Educação Judicial nos Estados Unidos e no Canadá. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999, pp.266-267.

¹¹² TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.93.

¹¹³ Idem, p.46.

Maria Inês Corrêa de Cerqueira César Targa, em pesquisa que realizou a respeito das escolas judiciais no Brasil, procurando fazer um diagnóstico destas, assim afirmou;

Muito se tem falado acerca da formação positivista conferida aos acadêmicos nos cursos de Direito, ao contrário da adoção de formação interdisciplinar e humanista. As escolas da magistratura, precipuamente voltadas à formação do candidato à carreira, repetem esse inadequado paradigma, até porque os concursos hoje realizados buscam, tão-somente, o conhecimento da legislação.¹¹⁴

Por outro lado, José Renato Nalini¹¹⁵ alerta que, em relação ao recrutamento por meio de um curso de responsabilidade das escolas judiciais, há o receio de que haja um controle ideológico da Escola, padronizando o magistrado, o que contraria o ideal do pluralismo.

Tratando do papel das escolas judiciais, ressalta ainda o referido doutrinador:

subordiná-las a um modelo único e centralizado, sob o sonho da didática universal, seria ignorar a singularidade humana, a sua absoluta originalidade. (...) A necessidade de uma justiça respeitada, eficiente ao responder com presteza aos reclamos da população, despertada para a plenitude de consciência de seus direitos, não se coaduna com o projeto de produção de juízes sob modelo único. A perenidade do Judiciário e sua autoridade moral derivam exatamente da intelectualidade multifária de seus integrantes. Os cursos devem ampliar o aprendizado de ciências humana, prestigiar o raciocínio lógico, inculcar o senso ético e insistir nos aspectos deontológicos da carreira, mediante métodos e caminhos que a cada Escola incumbe descobrir. E para aprender a pensar, para estimular a utilização da consciência, não pode haver plano padrão.¹¹⁶

¹¹⁴ TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. Diagnóstico das Escolas de Magistratura Existentes no Brasil. In www.enm.org.br, acesso em 28.08.2007.

¹¹⁵ NALINI, José Renato; SANTOS, Nildo Nery dos. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.271.

¹¹⁶ NALINI, José Renato. O Federalismo e a escola de juízes. In *Revista dos Tribunais*, São Paulo: Revista dos Tribunais, abril 1992, v.81, n. 678, pp.261-266.

Evidentemente não se quer homogeneidade, um curso “formatador”, o que acabaria com a criatividade e a originalidade. O que se quer é que as escolas judiciais, com um programa de prática judicial e interdisciplinar, desperte vocações e amplie a visão de mundo dos candidatos, afastando aqueles que não tenham vocação.

Nessa senda, José Renato Nalini e Nildo Nery dos Santos apresentam uma solução viável para o enfrentamento da questão do perigo da formação dos magistrados:

os juízes não precisam se conformar a um modelo ou a um padrão de magistratura. ... a Escola não faz a formação do magistrado. Apenas a organiza. O que significa: dar ao magistrado a ocasião, o instrumento para que possa melhor interpretar a lei e o papel do juiz na contemporaneidade. Esse o sentido da formação. Não quer dizer possibilidade de escolha por acaso, mas fazer uma escolha independente, autônoma, provinda de alguém que sabe e conhece todas as significações possíveis e avalia as conseqüências de sua escolha quando se refletir em sentença que incidirá sobre o destinatário e a comunidade.¹¹⁷

Por outro lado, a respeito do tema, bem analisa Dalmo Dallari:

Não há como recusar a profissionalização dos juízes, determinada por circunstâncias de ordem prática. Isso, por um lado, pode criar certos riscos, como a formação do espírito corporativo, sujeito a degenerar em exagerado corporativismo, como temia Thomas Jefferson. Além do que, há também o perigo de se ter o juiz-burocrata, que vê na magistratura apenas a possibilidade de um bom emprego, com remuneração mais ou menos elevada e propiciador de prestígio social. Por outro lado, entretanto, o reconhecimento do caráter profissional nada tem de degradante para a magistratura, nem reduz seu prestígio e sua respeitabilidade. A par disso, a profissionalização permite uma seleção mais adequada e amplia a possibilidade de aperfeiçoamento constante dos juízes, além de propiciar o aproveitamento de sua experiência acumulada.¹¹⁸

¹¹⁷ NALINI, José Renato; SANTOS, Nildo Nery dos. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.272.

¹¹⁸ DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes**. 3ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2007, p.26.

O que se pretende, conforme bem esclarece Sidnei Agostinho Beneti, é “fornecer condições para o surgimento do novo juiz brasileiro - sem, contudo, direcioná-lo ou massacrá-lo com o submissão à burocracia escolar - devendo a formação enfatizar a busca da própria independência intelectual.”¹¹⁹

Há, em suma, belíssimas experiências em curso nas escolas judiciais brasileiras, notadamente no campo do aperfeiçoamento e da formação continuada. Todavia, no âmbito da preparação e da formação inicial, a maioria de nossas escolas ainda estão longe das estrangeiras, como as escolas da França e de Portugal.

Não obstante a escola judicial deva ter funções de pesquisa, deve ela destinar-se prioritariamente à preparação, formação e ao aprimoramento dos magistrados, pois estes são os condutores do Poder Judiciário que queremos.

Como mais uma vez leciona Nalini, “Somente se realiza em plenitude o propósito de uma escola da magistratura quando ela se preocupa - em efetivo - com a preparação do futuro juiz. Formação sempre prévia, mais abrangente e integral do magistrado.”¹²⁰

“Uma boa Escola da Magistratura é a incubadora ideal para criar um ‘novo juiz’. Todas as condições são propícias. Há mentalidade, há talentos, há vontade, há previsão na ordem constitucional. Acima de tudo, existe uma saudável reivindicação de um novo juiz, por parte de toda a nacionalidade. Ela sabe que o juiz é a última esperança na renovação dos valores e no robustecimento da moral patriótica.”¹²¹

Cuidando-se de curso de preparação para o ingresso na magistratura, deve ele preceder a esse ingresso. Curso posterior, quando o candidato já é juiz, será curso de iniciação, complementar ou de aperfeiçoamento, não mais curso de preparação de candidatos para o ingresso, como prevê a Constituição.

A Constituição Federal já acolheu o entendimento de que a aprovação em um curso oficial seja requisito para o ingresso na magistratura. Falta a implementação.

¹¹⁹ BENETI, Sidnei Agostinho. *Da Conduta do Juiz*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003, p.244.

¹²⁰ NALINI, José Renato. *Formação Jurídica*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.144.

¹²¹ NALINI, José Renato. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. *Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil*. Curitiba: Juruá, 2007, p. 108.

O desafio será harmonizar as atribuições de cada escola e definir cada uma delas o seu próprio currículo do curso de preparação, porém dentro de uma mesma linha pedagógica, ou seja, primando pela interdisciplinariedade, sob pena de frustração do seu objetivo fundamental.

Analizando o texto constitucional, verifica-se que enquanto o art.93, inc.I, exige apenas o concurso público de provas e títulos para o ingresso na carreira da magistratura, o mesmo artigo, em seu inc.IV, prevê cursos oficiais de preparação de magistrados, e o art.105, parágrafo único, inc.I, estabelece, dentre as funções da Escola Nacional, regulamentar cursos oficiais para ingresso na carreira.

Pois bem, como bem salienta Nalini:

Esses artigos constitucionais devem ser interpretados em conjunto para se extrair que os tribunais, a partir do Estatuto da Magistratura ou até mesmo por imposição administrativa do Conselho Nacional de Justiça, poderão estatuir a aprovação em curso oficial de preparação como requisito de ingresso à carreira. A condição será que o referido curso observe a regulamentação expedida pela Escola Nacional. A proposta defendida neste estudo é que a aprovação no concurso público signifique ingresso na Escola da Magistratura reconhecida pela Escola Nacional, com a estrutura curricular sistêmica e holística. Alternativamente, a frequência e a aprovação no curso pode se dar durante a realização do concurso.¹²²

Está clara a intenção do legislador constituinte de que deve haver preparação (significa que deve ser feita antes do candidato torna-se juiz) e formação específica para a carreira da magistratura, assim como aperfeiçoamento. Evidente, pois, o propósito de recrutar os vocacionados. E com isso o legislador constitucional quis dizer que não basta para ser juiz conhecimento da dogmática-jurídica, pois este é o objetivo principal a ser atingido no curso de graduação em Direito.

Ao pregar a necessidade de obrigatória frequência dos candidatos à juiz em curso de preparação, afirma Nalini que:

O convívio do interessado em compor a magistratura com juízes mais experientes será proficiente método de preparação. Permitirá ao

¹²² NALINI, José Renato. *Formação Jurídica*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.144.

processo avaliatório analisar a personalidade do candidato, sua postura, seu comportamento, hoje inaferríveis pelo concurso tradicional. Melhor ainda, propiciará eventual correção de equívocos e desconformidades, desde que suscetíveis de realinhamento.¹²³

E vai mais além: “O curso de preparação à magistratura deveria ser mais um treino do futuro juiz para o desempenho funcional e de sensibilização para a realidade em que fará incidir sua atuação. Um enfoque mais humanístico e interdisciplinar não faria mal a essa preparação.”¹²⁴

Na mesma linha de raciocínio, porém procurando ir mais longe, este estudo aponta como indispensável a inclusão da interdisciplinariedade na preparação do juiz.

Para tanto, muito profícuo seria durante o curso preparatório, em complementação aos estudos teóricos interdisciplinares, a promoção de encontros com a sociedade, como participação em reuniões de associações de comunidades, visitas à bairros, hospitais, penitenciárias, escolas e instituições públicas, além de um estágio em cartórios e gabinetes judiciais. É necessário que o futuro juiz, antes de assumir suas funções, tenha uma visão e um sentido mais claro de toda a realidade social, não apenas daquela de onde ele é proveniente.

Portanto, como bem observa Suzana de Camargo Gomes:

Resta claro dos preceitos constitucionais em vigor a preocupação no sentido de propiciar uma formação específica para as carreiras da magistratura, e também de melhor nível, fomentando daí o recrutamento de vocacionados e a permanência e ascensão de pessoas efetivamente dedicadas à arte de julgar. E mais, ao assim agir, reconheceu tanto o legislador constituinte originário como o derivado que, para o desempenho da função jurisdicional, não se faz simplesmente necessário o conhecimento da Dogmática Jurídica, cuja finalidade deve ser atingida quando da realização do curso de Direito, mas imprescindível se torna uma formação peculiar e especializada para esse mister durante todo o tempo de exercício da função.¹²⁵

¹²³ NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.144.

¹²⁴ Idem.

¹²⁵ GOMES, Suzana de Camargo. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2007, p. 188.

A proposta contida neste estudo, que prevê o curso de preparação à magistratura como fase obrigatória do concurso público, contém algumas vantagens evidentes em relação ao sistema em vigor. Oportuniza uma preparação interdisciplinar do futuro juiz, que terá uma bagagem cultural mais apropriada às necessidades do cargo. Possibilita a verificação da aptidão do candidato para a magistratura em momento adequado, ou seja, antes da aquisição do *status* de Juiz Substituto.

Atualmente, esta verificação é realizada somente após a posse do magistrado, durante o estágio probatório, sob a avaliação da Corregedoria- Geral da Justiça. Evita o corporativismo, pois a reprovação nessa fase não envolverá um “colega”, mas apenas um candidato. A reprovação não significará falha do Poder Judiciário na seleção. Permite uma avaliação mais segura da personalidade, da vocação e das qualidades intelectuais e morais do candidato. Minimiza transtornos ao candidato não aprovado, porquanto ainda não é juiz, e à comunidade, pois ainda não está no exercício da função.

Como desvantagem apontam alguns a escassez de dinheiro público para remuneração dos candidatos. Neste aspecto, há de se encarar como investimento e não como custo. Ademais, não obstante a solução resida no tratamento prioritário que os administradores públicos devem dar à seleção dos magistrados, bem analisa a questão Gebran Neto¹²⁶ ao defender o curso de preparação à magistratura como fase do concurso mediante remuneração dos candidatos. Segundo ele, essa mudança não representará um custo extraordinário, pois apenas haverá uma alteração na data do ingresso na carreira. O Estado vai pagar um percentual da remuneração do magistrado em início de carreira para os cursistas ao invés de já desembolsar o valor integral para os juízes já aprovados. Justifica tal posição considerando que com a abertura do concurso público os cargos a serem preenchidos já existem, bem como, conseqüentemente, dotação orçamentária, necessitando apenas vontade política.

¹²⁶ GEBRAN NETO, João Pedro. Escola da Magistratura e Formação do Juiz. In Centro de Estudos Judiciários, Brasília: Conselho da Justiça Federal, v.1, 1995, p.159.

Outra desvantagem apontada, é o possível prejuízo ao Poder Judiciário caso haja urgência da administração no preenchimento de vagas para juiz. Todavia, essa argumentação não se sustenta, porquanto caso haja uma situação de urgência de recrutamento de magistrados é possível que se adote o exemplo de Portugal, fixando-se apenas um prazo máximo de duração do curso de preparação e permitindo-se a redução do período à critério da administração do Poder Judiciário.

Também, como bem destacado por Celso Kipper¹²⁷, uma das principais desvantagens é a circunstância de que a obrigatoriedade do curso de preparação limitará o número e o perfil dos candidatos. O argumento é o de que o profissional que já está no mercado de trabalho, seja público ou privado, não se desvinculará de seus cargos, empregos ou escritórios para submeter-se ao curso e a incerteza da aprovação.

Como alternativa de solução desse problema, a fim de evitar uma elitização exacerbada, propõe o referido magistrado: “a) os candidatos que freqüentam o curso devem ser remunerados com, no mínimo, cinquenta por cento dos vencimentos do juiz em início de carreira, caso se lhes exija dedicação exclusiva; b) deve ser possibilitada a freqüência ao curso em apenas um turno, de preferência à noite; c) deve ser prevista licença especial do exercício do cargo público para a freqüência ao curso.”¹²⁸

A despeito das vantagens e das desvantagens arroladas, para uma melhor avaliação e decisão de qual é o sistema de seleção mais adequado, temos que ter em mente qual é o perfil de magistrado que pretendemos. Se entendermos que deva ser um eficiente solucionador de conflitos subordinado exclusivamente ao positivismo legal, o sistema atual já é o suficiente. Mas, se queremos um julgador com visão amplificada e sentimentos humanizados, consciente da importância e significado da sua função de equilibrar as forças existentes na estrutura social, sobretudo do poder econômico e político, com forte capacidade intelectual, apto à captar quais são e onde estão atuando as pressões externas existentes, certamente

¹²⁷ KIPPER, Celso. Escola da Magistratura e Formação do Juiz. In Centro de Estudos Judiciários, Brasília: Conselho da Justiça Federal, v.1, 1995, p.91.

¹²⁸ Idem, p.92.

optaremos por um sistema de recrutamento com avaliação e preparação interdisciplinar.

4.3 Proposta de aperfeiçoamento do sistema de recrutamento

Considerando todos os fundamentos expostos no presente estudo, necessária a apresentação de uma sugestão de aperfeiçoamento da forma atual de recrutamento dos magistrados brasileiros.

Nesse sentido, procurando buscar um novo perfil de juiz, o concurso seria composto de três fases.

PRIMEIRA FASE: verificação dos conhecimentos interdisciplinares, com ênfase no jurídico e no português . Desenvolvida por meio de uma prova preambular objetiva, de múltipla escolha, a fim racionalizar a avaliação considerando o crescente número de candidatos. Seriam selecionados o número de candidatos correspondente ao triplo do número de vagas oferecidas no certame.

SEGUNDA FASE: provas dissertativas interdisciplinares, sem prevalência entre as ciências. Seriam selecionados o número de candidatos correspondente ao número de vagas oferecidas.

TERCEIRA FASE: curso de preparação à magistratura, desenvolvido pela escola judicial, no qual a ênfase passaria a ser nas matérias interdisciplinares não jurídicas e prática-judicial.

A primeira fase do concurso seria voltada primordialmente para a busca dos melhores candidatos sob o aspecto dogmático-jurídico e do uso do vernáculo, como é em regra atualmente. Porém, a inovação estaria presente por meio da abertura da prova para questões interdisciplinares, tais como história, filosofia, deontologia, sociologia, entre outras.

Na segunda fase, o objetivo é a complementação da fase inicial. Todavia, sem prevalência entre as disciplinas, buscando-se avaliar a cultura geral dos candidatos, possibilitando uma aferição mais completa dos conhecimentos.

Na terceira fase, completando a preparação do futuro magistrado, seria realizado o curso de preparação, a ser ministrado pelas Escolas Judiciais, por um período não inferior a doze meses, remunerando os candidatos com um valor mínimo de 50% dos subsídios auferidos por um juiz substituto de entrância inicial. Os candidatos, além de dedicarem-se aos conhecimentos interdisciplinares, teriam aulas de prática jurídica, visitariam órgãos e instituições públicas e estagiariam nos cartórios judiciais e nos gabinetes de magistrados, o que, a par de conferir conhecimento e experiência àqueles, também auxiliariam na agilização dos serviços nas varas, melhor justificando, inclusive, a bolsa de estudos a ser paga pelos cofres públicos.

O curso se desenvolveria diariamente em período integral, ficando um turno apenas para o estágio em cartórios judiciais e em gabinetes de magistrados. O outro turno, restaria destinado às aulas interdisciplinares e de prática-jurídica e às visitas.

O curso preparatório, portanto, priorizaria as matérias não jurídicas, atendendo, assim, os anseios de Sálvio de Figueiredo Teixeira, que prega que “sem as quais não se conseguirá o profissional impregnado de consciência humanística e voltado à solução definitiva das questões, insatisfeito com as respostas meramente formais aos pleitos de justiça e empenhado em realizar, em plenitude, o possível justo correto.”¹²⁹

Ficaria abolida a prova oral, considerando os problemas já apontados e o fato de que a frequência do candidato a um curso preparatório em um período de tempo razoável, propiciará uma melhor avaliação sob o aspecto da desenvoltura, segurança, oratória.

Estas três fases seriam de caráter eliminatório. A frequência e a aprovação no curso de preparação à magistratura seria condição indispensável para a posse e exercício no cargo de juiz substituto.

A prova de títulos permaneceria como é hoje, meramente classificatória.

¹²⁹ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.103.

De se considerar, ainda, que o magistrado admitido no concurso de ingresso fica sujeito ao período de estágio de vitaliciamento, sob a supervisão, orientação e avaliação da Corregedoria-Geral da Justiça. Assim, com o vitaliciamento, se completa o recrutamento do magistrado.

Outrossim, necessário destacar que essa proposta não significa o fim dos cursos de preparação já existentes em muitas escolas judiciais, porém não serão mais “Curso de Preparação à Magistratura”, mas, sim, um curso de preparação às duas primeiras fases do concurso, as quais exigem do candidato conhecimentos da dogmática jurídica e de outros ramos da ciência. Importante fazer essa referência, uma vez que, segundo Maria Inês Targa, “mais da metade das escolas de magistratura instaladas no Brasil, a saber, 59,09% delas, obtêm sua receita dos cursos preparatórios, que, assim, cobram mensalidades e repetem o paradigma de privatização crescente do ensino, mormente superior.”¹³⁰

Ademais, considerando que os cursos preparatórios oficiais das Escolas já existentes são considerados como atividade jurídica, aliado ao curso preparatório à magistratura como integrante do concurso, preenchida estaria a exigência constitucional de três anos de atividade jurídica para o ingresso na carreira.

Possível crítica de que a presente proposta possibilita que os cursos a serem oferecidos pelas escolas judiciais possam substituir outras atividades jurídicas, principalmente a advocacia, conclusiva a abordagem de Sálvio de Figueiredo Teixeira:

recrutando-se jovens vocações ainda não atraídas por outros setores do mercado profissional e sem os vícios tão encontrados em candidatos mais experientes, muitos deles interessados prioritariamente em uma aposentadoria mais rendosa. Certo é que o ideal seria recrutar candidatos mais experientes, a exemplo do que ocorre nos países do *Common Law*. Lá, entretanto, outra é a realidade política, econômica, cultural. Destarte, em não sendo possível recrutamento com essa qualificação, mais aconselhável, a exemplo do que vêm fazendo países como França, Portugal, Espanha e Itália, que se permita o ingresso do mais jovens, suprimindo a inexperiência através de escolas judiciais bem aparelhadas, lembrada aqui a lição de *Hermann Hesse*, segundo a qual,

¹³⁰ TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. Diagnóstico das Escolas de Magistratura Existentes no Brasil. In www.enm.org.br, acesso em 28.08.2007.

‘ se a sabedoria se adquire, a experiência se transmite’. Experiência que as escolas judiciais podem e devem repassar aos novos juízes, ao lado de sólida e atualizada cultura, sem a qual não se pode ter julgadores, à altura das relevantes e complexas funções que exercem ou vão exercer.¹³¹

Assim, a falta de experiência dos jovens fica suprida pelas escolas judiciais, como vem ocorrendo em outros países. Uma vez que, conforme bem complementa o referido Ministro, “Se se vedar o acesso deles à carreira judicial, ainda mais difícil será o provimento dos cargos, além da perda de excelentes vocações. A experiência mostra que o mal não está na idade jovem, mas no recrutamento inadequado.”¹³²

Com esta proposta, entendemos, na mesma linha de pensamento de Sálvio de Figueiredo Teixeira, que “Os objetivos dessa formação integral coincidem com o de criação de um profissional independente, imbuído de capacidade crítica, um agente transformador da sociedade e não seu inerte expectador. Um operador aberto à cultura e a à vida, consciente da projeção humana e social de sua atuação.”¹³³

Não há como escapar, portanto, de uma seleção rigorosa e demorada, a exemplo do que ocorre na França e em Portugal, onde se persegue a cultura jurídica e geral, objetivando não apenas eliminar, mas, sim, escolher os mais capazes, aptos e vocacionados.

Por derradeiro, bem se amolda ao tema, a sabia lição de Pitágoras:

Ao ser entrevistado por Leão, rei dos iliagos, sobre sua profissão, respondeu-lhes Pitágoras não ser sábio, pois somente Deus o é, mas unicamente amigo da sabedoria. E para se fazer entender melhor, afirmou: “a vida é semelhante a um grande torneio de jogos, em que uns acorrem para medir forças, outros para defender seus interesses materiais. Os melhores, porém, comparecem tão-somente para observar. Assim, as naturezas mediócras se entregam à conquista da glória e de riquezas; mas os filósofos se dedicam, exclusivamente, à pesquisa da verdade (Pitágoras, apud. Diógenes Laércio, Proem. VIII, 1-6).¹³⁴

¹³¹ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, pp.49-50.

¹³² Idem, p.138.

¹³³ Idem, pp.102-103.

¹³⁴ ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. *Ética do Advogado*. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000, p.11.

CONCLUSÃO.

A presente pesquisa apresenta, inicialmente, uma visão histórica da atividade judicial desde suas formas mais primitivas chegando à contemporaneidade, salientando a importância do papel do magistrado em vários tipos de sociedade. Verificou-se que sempre houve a necessidade da correspondente adequação da função judicial às evoluções culturais e sociais.

Em razão disso, destacou-se a importância da seleção eficiente dos magistrados e a relevante atuação dos administradores do Poder Judiciário na definição do perfil do futuro juiz.

Nesse contexto, propõe-se uma forma inovadora de concurso público para ingresso na carreira da magistratura estadual, elaborada com base em experiências semelhantes aplicadas no Brasil e em outros países, bem como em idéias preconizadas por doutrinadores. O objetivo é reforçar o ideal de necessidade de mudança de paradigma na forma de preparação e seleção dos juízes.

O que se pretende é o abandono da concepção de que o curso universitário é suficiente para formação do futuro magistrado. Sugere-se a preparação dos juízes por meio de um curso ministrado pelas escolas judiciais, com relevância nos aspectos vocacional e interdisciplinar. Sem que isso signifique submetê-los a ideologias ou a modelos profissionais pré-concebidos, mas, sim, oportunizar ao futuro juiz acesso a outros ramos do conhecimento, proporcionando-lhe uma visão mais larga e profunda da lei e do meio em que vive.

A implantação dessa proposta deve ser considerada como um investimento que retornará em vantagens sociais, uma vez que um magistrado selecionado pelo enfoque interdisciplinar prestará uma jurisdição diferenciada.

Não obstante, a adoção desta proposta ou de outra semelhante não quer dizer que não haverá mais falhas no recrutamento de juízes, porém isso não pode ser motivo para inviabilizar novas idéias em busca de uma melhor forma de aprimoramento dos sistemas de seleção.

Desse modo, diante de um quadro social e político impregnado de diversos interesses, muitos dos quais contrários à independência plena dos juízes, torna-se

imprescindível ao Poder Judiciário impor-se como verdadeiro Poder, como disse o Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira “não através de mera retórica, mas de um processo revolucionário do seu modelo histórico tradicional, hermético e arcaico, a realizar uma profunda mudança em sua estrutura e em sua dinâmica, com planejamento científico e vontade política, transformação essa a ter, como um dos seus pontos fundamentais, a adequada seleção, formação e aperfeiçoamento daquele a quem a lei entrega a bela e árdua missão de julgar.”¹³⁵

Assim, o legislador constituinte de 1988 indicou o caminho para a adequada preparação do juiz brasileiro, motivo pelo qual o Judiciário precisa investir na preparação, sempre prévia ao ingresso à carreira. Deve ser um período para estimular o interesse pela instituição, para aprimorar os conhecimentos de direito e dos outros ramos da ciência e para fortalecer os princípios éticos do pretendente ao cargo de juiz, o que, por consequência, auxiliará na descoberta de vocações.

Para tanto, é fundamental a conscientização dos administradores do Poder Judiciário da necessidade de mudança do perfil do magistrado do terceiro milênio, com a implementação de medidas corajosas e inovadoras, numa verdadeira mudança de paradigmas.

Entretanto, esse estudo não pretende esgotar a matéria, nem se trata de algo pronto e acabado, mas de uma proposta para reflexão, discussão e aprimoramento, pois conforme Norberto Bobbio: “se não nos propusermos uma meta, não estaremos nem ao menos a caminho dela”.

Por fim, fica a mensagem de José Eduardo Faria:

Com humildade e autocrítica, é preciso compreender que, embora os paradigmas alternativos à dogmática jurídica não tenham sido ainda delineados com clareza, é chegada a hora de se pensar com grandeza e com um olho na História, buscando novas formas jurídicas para coordenar o pluralismo social, promover a justiça social e democratizar a vida coletiva no âmbito de uma sociedade estigmatizada pela pobreza e pelas contradições como a nossa. Ignorar essa realidade pode ser, para os juristas, um erro perigoso - aliás, como dizia Hobbes, o inferno é a verdade descoberta tarde demais.”¹³⁶

¹³⁵ SIFUENTES, Mônica Jacqueline. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p.251/252.

¹³⁶ FÁRIA, José Eduardo. In NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.20.

BIBLIOGRAFIA.

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **Ética do Advogado**. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000.

ALIENDE, Aniceto Lopes. Recrutamento de Magistrados. In **LEX Coletânea de Legislação e Jurisprudência**, São Paulo: Lex Editora, 1991.

ALMEIDA, José Maurício Pinto de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007.

AMORIM, Manoel Carpena. Formação de Magistrados na União Européia. In **Revista de Direito Renovar**, Rio de Janeiro: Editora Renovar, vol.17, maio/agosto 2000.

ARRUDA, Augusto Francisco Mota Ferraz de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007.

ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O Novo Juiz e a Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

AZEVEDO, Gelson de. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007.

BEMFICA, Francisco Vani. **O Juiz O Promotor O Advogado Seus Poderes e Deveres**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da Conduta do Juiz**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BITTENCOURT, Edgard de Moura. **O JUIZ Estudos e Notas sobre a Carreira, Função e Personalidade do Magistado Contemporâneo**. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Jurídica e Universitária Ltda, 1966.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Filosofia do Direito**. Rio de Janeiro: Forense, 1977.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DARÓS, Vilson. A Justiça Federal e o Acesso à Jurisdição. In www.ibrajus.org.br, acesso em 02.07.2007.

FARIA, José Eduardo. In NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**, 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

FUIZA, Ricardo A. Malheiros. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2007.

FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. Considerações Pessoais sobre a Seleção e a Formação de Magistrados em Portugal e França. In **Revista da EMERJ (Escola da Magistratura do estado do Rio de Janeiro)**, Rio de Janeiro: EMERJ, vol. 1, nº 2, 1998.

FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. Eleições para Juiz de Direito? **ADV Advocacia Dinâmica: Informativo Semanal**. Rio de Janeiro, v.21, n.2, 2001.

FIÚZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. **O Poder Judiciário no Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

GEBRAN NETO, João Pedro. Escola da Magistratura e Formação do Juiz. In **Centro de Estudos Judiciários**, Brasília: Conselho da Justiça Federal, vol.1, 1995.

GOMES, Luiz Flávio. **A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

GOMES, Suzana de Camargo. In ALMEIDA, José Maurício Pinto de; LEARDINI, Márcia. **Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil**, Curitiba: Juruá, 2007.

GONÇALVES, William do Couto. O Juiz na História, Critérios de sua Escolha e a Escola da Magistratura. In **Revista de Processo**, São Paulo: Revista de Processo, nº60.

JUNQUEIRA, Eliane Botelho; VIEIRA, José Ribas; FONSECA, Maria Guadalupe Piragibe da. **JUÍZES - Retrato em Preto e Branco**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 1997.

KIPPER, Celso. Escola da Magistratura e Formação do Juiz. In **Centro de Estudos Judiciários**, Brasília: Conselho da Justiça Federal, v.1, 1995.

LECEY, Eládio. A Educação Judicial nos Estados Unidos e no Canadá. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

LEITE, Eduardo de Oliveira. Uma Escola Nacional de Magistratura: O Modelo Francês. In **Revista da Associação dos Magistrados do Paraná**, Curitiba: Juruá, outubro/dezembro de 1986.

NALINI, José Renato. **Formação Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? In **LEX - Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal**, São Paulo: Lex Editora, 2001, nº 267.

NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**,. Campinas: Millenium, 2006.

NALINI, José Renato. A Formação do Juiz Após a Emenda à Constituição nº45/04. In **Revista da Escola Nacional da Magistratura Justiça e Cidadania**, Brasília: Revista da Escola Nacional da Magistratura, vol.1, nº 1, abril de 2006.

NALINI, José Renato; SANTOS, Nildo Nery dos. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

NALINI, José Renato. O Federalismo e a escola de juízes. In **Revista dos Tribunais**, São Paulo: Revista dos Tribunais, vol.81, n.678, abril 1992.

ROSA, Eliézer. **A Voz da Toga**. Goiânia: AB Editora, 3ª ed., 1999.

SIFUENTES, Mônica Jacqueline. In TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**, Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. Diagnóstico das Escolas de Magistratura Existentes no Brasil. In www.enm.org.br, acesso em 28.08.2007.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O JUIZ Seleção e Formação do Magistrado no Mundo Contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. O Sistema Judiciário Norte-Americano e o Aprimoramento dos seus Juízes. In **Revista da AJURIS**, Porto Alegre: Nova Prova, nº 22, julho de 1981.

THOMPSON, Augusto. **Quem são os Criminosos?** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

ZAFFARONI, Eugênio Raúl. Poder Judiciário. Crise, Acertos e Desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

Apoio:



AJURIS

Escola Superior da Magistratura

**CENTRO DE PESQUISA
"JUDICIÁRIO, JUSTIÇA E SOCIEDADE".**

